

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníka
Evaluation of Service Quality from a Customer Perspective

Student: Karolina Pavlíková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Irena Sikorová

Ostrava 2012

Zadání bakalářské práce

Student: **Karolina Pavlíková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: **Hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníka**
Evaluation of Service Quality from a Customer Perspective

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska pro hodnocení kvality služeb
 3. Analýza spokojenosti zákazníků v podniku s racionální výživou
 4. Shrnutí a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011. 121 s. ISBN 978-80-86929-75-0.
FREHR, Hans-Ulrich. *Total Quality Management*. Přel. Z. Petruželka 1. vyd. Brno: UNIS, 1995. 253 s. ISBN 3-446-17135-5.
NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu kvality*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

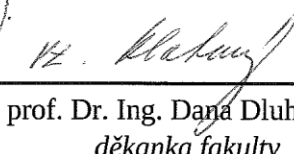
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Irena Sikorová**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, včetně veškerých příloh, pod vedením své vedoucí bakalářské práce a za použití uvedené literatury.

V Ostravě dne 11. 5. 2012

.....
Karolina Pavlíková

Obsah

1	ÚVOD	4
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO HODNOCENÍ KVALITY SLUŽEB	5
2.1	Služby	5
2.1.1	Specifika služeb	6
2.2	Kvalita	7
2.2.1	Kvalita služeb	9
2.3	Řízení jakosti	9
2.3.1	Přístupy QMS	9
2.3.2	Principy QMS	11
2.4	Metody plánování jakosti	13
2.4.1	QFD	14
2.5	Měření spokojenosti a loajality zákazníka	18
2.5.1	Výzkum spokojenosti zákazníka	20
3	ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ V PODNIKU S RACIONÁLNÍ VÝŽIVOU	26
3.1	Charakteristika firmy Jiřka	26
3.2	Racionální výživa a bioprodukty	27
3.3	Sběr dat	28
3.4	Analýza výsledků dotazníků	30
3.4.1	Identifikační otázky	30
3.5	Tvorba QFD	34
3.5.1	Potřeby zákazníka	34
3.5.2	Pokoj č. 1	35
3.5.3	Pokoj č. 2	36
3.5.4	Pokoj č. 3	37
3.5.5	Pokoj č. 4, 5 a 6	38
3.5.6	Pokoj 7	39
3.6	Vyhodnocení spokojenosti	40
4	SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ	48
5	ZÁVĚR	50
	SEZNAM POUŽITÝCH PRAMENŮ A LITERATURY	51
	SEZNAM ZKRATEK	53

1 Úvod

Práce je nástinem důležitosti spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami daného podniku. Ukazuje úzkou propojenost mezi spokojeností zákazníků a kvalitou služeb. Pokud jsou služby kvalitní, je zákazník spokojen. Je-li zákazník spokojen, jsou služby zákazníkovi kvalitní. Avšak aby byl zákazník spokojen a služby byly kvalitní, je zapotřebí vyslyšet jeho přání a požadavky. Jakákoliv organizace by měla neustále sledovat přání zákazníků a dle nich měnit své produkty, aby byla schopna se udržet na trhu.

Velký pokrok ve všech sektorech, ve světě i v České republice, je v posledních letech hodně znát. Společnost je neustále hnána dopředu. Nadvládu nad hospodářstvím ve většině zemí přebírá právě sektor služeb. Trh je však přesycen poskytovateli služeb. Podnikatel, který chce proniknout a udržet se na trhu služeb, musí poskytovat kvalitní služby a nabízet různé výhody, které ostatní poskytovatelé služeb nenabízí.

Bakalářská práce je zaměřena na malý podnik, prodejnu racionální výživy s jídelnou. Hodnotí kvalitu služeb podniku, jsou-li zákazníci s jeho službami spokojeni. Z čehož lze vyvodit, zda se podnik nadále udrží na trhu nebo ne. Zákazníci „vyslovují“ svoje požadavky, které bakalářská práce vyhodnocuje pomocí metody plánování QFD (domu jakosti). Jsou vyhodnocovány požadavky zákazníků, převáděny na požadavky na službu a následně kvantitativně popsány. Výsledkem celého hodnocení jsou návrhy na změny ke spokojenosti zákazníka.

V úvodní části jsou vymezeny pojmy vztahující se k tématu kvality služeb. Od služeb samotných, popisu a charakteristiky přes spokojenost zákazníků po metody hodnocení a plánování kvality. Další částí je aplikace teoretických poznatků do praxe na vybraný podnik. V aplikační části je zobrazeno a vysvětleno tvoření dotazníku pro sběr informací od zákazníků. Z výsledků dotazníků je utvořen dům jakosti, díky kterému jsou v závěru práce vyhodnoceny návrhy na zlepšení kvality a spokojenosti zákazníků (např. zlepšením prostředí) a přilákání zákazníků nových výraznější propagací.

Cílem celé bakalářské práce je tedy zhodnotit kvalitu služeb podniku s racionální výživou pomocí zjišťování zákaznické spokojenosti s poskytovanými službami sledovaného podniku.

2 Teoretická východiska pro hodnocení kvality služeb

V této části bakalářské práce budou vymezeny pojmy vztažené ke kvalitě služeb. V první řadě co jsou to služby, jaké jsou jejich charakteristické rysy. Aby bylo možno služby hodnotit, jsou k tomu potřeba různé nástroje. Těmito nástroji jsou například metody plánování jakosti dle přístupu QMS. Jednotlivé metody jsou dále v práci popsány, přičemž důraz je kladen na metodu QFD (dům jakosti), která bude použita ke zhodnocení úrovně kvality služeb vybraného podniku. Závěr teoretické části je podrobněji zaměřen na jednu z metod hodnocení kvality a to na QFD, která bude dále použita v aplikační části.

2.1 Služby

V posledních letech je sektor služeb nejvíce rozšířeným sektorem ve vyspělých zemích. Jeho podíl na národním hospodářství (na tvorbě HDP a zaměstnanosti) neustále stoupá. Je tedy záhodno se v tomto sektoru neustále vzdělávat. Do sektoru služeb se dle Českého statistického úřadu řadí:

- tržní služby,
- obchod, pohostinství, ubytování,
- cestovní ruch,
- doprava a spoje,
- peněžnictví a pojišťovnictví,
- netržní služby,
- věda a výzkum a
- podniky zabývající se informačními technologiemi.

Když se řekne služba, každý si pod tímto pojmem představí něco trochu jiného. Je velmi komplikované sjednotit mnoho různorodých procesů pod jedinou definici slova služba. Doposud není známá jednotná přesná definice služeb. **„Služba je poskytována formou určitých činností nebo užitků, které jedna strana (poskytovatel) poskytuje druhé straně (zákazníkovi) a po provedení služby nedochází k převodu vlastnictví.“** (Blecharz, 2011, s. 96) Dále také lze definovat služby jinými (vlastními) slovy.

Službou se rozumí aktivita, proces, z kterého získá zákazník jednorázový užitek. Z ekonomického pohledu je to produkt. Produkt se obecně dělí právě na služby a výrobky. Hlavním a zásadním rozdílným prvkem je hmotný charakter výrobku a nehmotný charakter služby. Podle Kotlera (2004) se nabízené produkty rozdělují jako:

- samostatný hmotný výrobek,
- hmotný výrobek s doprovodnou službou,
- služba s doprovodnými výrobky a
- samostatná služba.

Služby se rozdělují nejčastěji podle toho, kdo je poskytuje, jaký je vztah služby k výrobku a komu jsou služby poskytovány.

a) Dle vztahu k výrobku jsme si služby, lépe řečeno produkt rozdělili výše.

b) Rozdělení dle poskytovatelů:

- ziskové organizace (firmy),
- neziskové organizace (státní složky, charitativní organizace).

c) Rozdělení dle příjemce (zákazníka):

- soukromá osoba (konečný spotřebitel),
- firma (obchodní sféra).

2.1.1 Specifika služeb

Služby lze specifikovat 4 hlavními obecnými vlastnostmi: nehmotnost, pomíjivost, neoddělitelnost a variabilita.

a) Nehmotnost

Služby samotné se nemůžeme dotknout, nemůžeme si ji prohlédnout předem. Výrobek, který si jdeme koupit, si před koupí prohlédneme a případně vyzkoušíme. To samé však u služby provést nemůžeme. U služby se spoléháme pouze na popis, který nám poskytne poskytovatel, nebo na doporučení známých. Službu také hodnotíme podle vzhledu

provozovny, chování poskytovatele a mnoho dalších znaků, které nám mohou přiblížit výsledek služby.

b) Pomíjivost

Pomíjivost je dalším znakem služeb. Což znamená, že službu jako takovou si nejde odnést domů a uchovat si ji na pozdější dobu. Služby se nemohou skladovat jako výrobky, jejich užitná hodnota je velmi krátká.

c) Neoddělitelnost

Neoddělitelnost nalézáme u služeb hned v několika případech. Prvním příkladem je neoddělitelnost od zákazníka, který je součástí služby (např. kadeřnictví). Další je neoddělitelnost poskytování a spotřeba služby. Službu totiž spotřebovávám ve stejném okamžiku, v jakém je nám poskytována. Poslední případem neoddělitelnosti je neoddělitelnost od poskytovatele. Pomoci s léčbou nemoci vám může např. odborný lékař.

d) Variabilita

Poslední významnou charakteristikou služby je variabilita neboli proměnlivost. Samozřejmě, že je snaha služby standardizovat podobně jako výrobky. Zákazníci by tak měli jistotu určité kvality. Kvalita služeb je vždy závislá na tom, kdo a kde službu poskytuje. Hlavním faktorem proměnlivosti je člověk. Jedna služba od různých poskytovatelů, může vypadat pokaždé jinak, i služba poskytovaná jednou osobou v různé době může mít jiný výsledek. Firmy, aby tuto variabilitu snížily, pečlivě vybírají a školí své zaměstnance. (Kaňovská a Tomášková, 2009)

2.2 Kvalita

Současný vývoj vyspělých ekonomik nutí podnikatelské subjekty a nejen je, aby zvýšily svůj zájem o kvalitu. Díky převisu nabídky nad poptávkou sílí konkurenční tlak na výrobce i poskytovatele služeb. K velkému konkurenčnímu boji hojně přispěla také globalizace, díky níž se na domácím trhu objevují nejen tuzemské produkty, ale také produkty světových výrobců. Velké množství substitučních produktů nutí podniky, aby zvyšovaly kvalitu vlastních. Pokud chtějí uspět na trhu, musí se snažit o konkurenční výhodu a to v podobě kvalitnějších produktů.

Nejen konkurenti, ale také zákazníci nutí podniky k větší kvalitě. Díky radikálním změnám procesů a rychlejšímu vývoji technologií zákazníci získávají více možností výběru produktů. Naučili se možností využívat, disponují větší informovaností a vybírají si pouze to co je jim prospěšné. Díky rozmanité nabídce a propagaci produktů zákazníci více a lépe vnímají jakost produktů. (Veber, 2008)

Existuje mnoho definic a přístupů k vymezení kvality např. v normě ISO 9000:2005 je kvalita (jakost) definována jako „stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik“. Inherentními znaky jsou myšleny klíčové charakteristiky (vlastnosti) produktu, pro které si zákazník produkt kupuje.

Názor na kvalitu si uživatel utváří na základě užítku, který mu produkt poskytuje. Aby to produkt splnil, je potřeba požadavky zákazníka převést na vlastnosti (znaky) produktu. Produkt, který má požadované inherentní znaky je tedy produktem kvalitním. Velmi jednoduché tvrzení, ale ne vždy pravdivé. V nynější době mnoho zákazníků nepovažuje produkt za kvalitní tehdy, kdy má základní (inherentní) vlastnosti. V době rychlého technického vývoje a velké informovanosti společnosti je produkt pro zákazníka kvalitní, tehdy když nabízí co nejvíce možností a případně funkcí.

Kvalita se hodnotí, jak již bylo zmíněno dle inherentních znaků. Na základě těchto znaků jinak také charakteristik kvality se zjišťuje úroveň jakosti. Hodnocení se provádí pomocí srovnávání charakteristiky se:

- standardy,
- požadavky zákazníka,
- konkurencí.

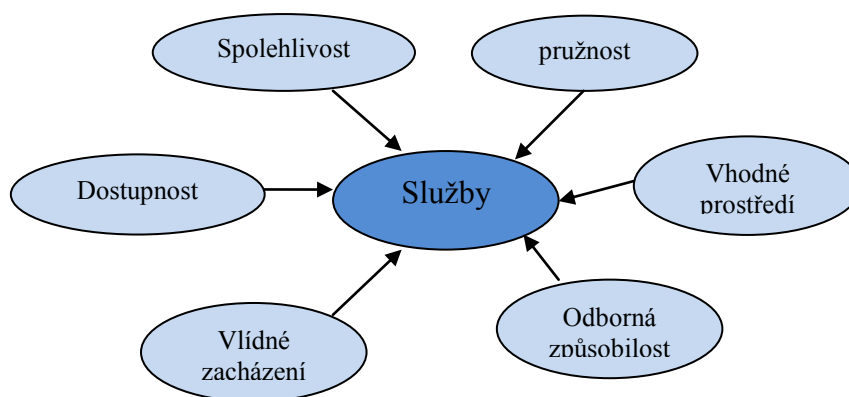
Srovnávat však nelze produkty, jak nás napadne, ale pouze produkty se stejným zamýšleným použitím. (Blecharz, 2011)

Nehodnotí se pouze kvalita výrobků a služeb, nýbrž i kvalita procesů, zdrojů a v neposlední řadě kvalita systému managementu. Všechny tyto pojmy spolu souvisí a navzájem se doplňují, aby výsledkem byl opravdu kvalitní produkt.

2.2.1 Kvalita služeb

V porovnání s výrobky se u služeb obtížněji plní stanovené požadavky, neboť nalezení měřitelných znaků jakosti služby je komplikovanější. Většina služeb se ve svém procesu poskytování služby neobejdou bez zákazníka. Poskytovatele tedy nemají moc možností nápravy chyb v procesu. Musí se tedy soustředit hlavně na požadavky zákazníků. Častými požadavky zákazníka na služby jsou požadavky uvedené na Obr. 2.1.

Obr. 2.1 Požadavky na kvalitu služeb



Zdroj: VEBER, J., Řízení a ochrana spotřebitele, 2007, s. 25

2.3 Řízení jakosti

Jak napsal Veber (2007, s. 67): „**Kvalita se stala samozřejmým atributem výrobků a služeb. Aby byla na výstupu garantována, musí být zabezpečeno řízení kvality ve všech stádiích vzniku produktu, tedy od okamžiku prvních kontaktů se zákazníkem, přes přípravu výrobku či služby, nákup, vlastní výrobu, až po realizaci a servis.**“

Řízením kvality se v podnicích zabývají specializované útvary s názvem „management jakosti“. Aby podnik zajistil řádnou kvalitu produktu, management jakosti vytváří tzv. Quality management system (QMS), neboli systém řízení jakosti.

2.3.1 Přístupy QMS

Základem každého systému managementu jakosti jsou přístupy k systému a principy systému. Podnik si může vybrat jeden ze tří přístupů k QMS: (tady by měl být uveden zdroj, podle koho toto členění přebíráte – normálně závorka – jméno autora, rok)

- dle koncepce ISO,
- dle koncepce TQM,
- nebo vlastní přístup.

a) International Organization for Standardization

Koncepce ISO je založená na aplikaci požadavků definovaných v normách ISO. U mnoha produktů se vydává certifikace systému managementu jakosti. V České republice bylo na konci roku 2002 takto certifikováno již 8 489 organizací.

International Organization for Standardization (ISO) je největší mezinárodní normalizační organizací, který vznikla v roce 1947 se sídlem ve Švýcarsku v Ženevě. Je největší světovou organizací pro vývoj a tvorbu norem. Do současnosti bylo touto organizací publikováno již 19 000 mezinárodních norem.

Podnik, který chce poskytovat kvalitní služby zákazníkům, by měl implementovat normy jakosti řady ISO 9000, které poskytují osvědčené postupy pro přijetí systematického přístupu k řízení procesů tak, aby se zvyšovala spokojenost zákazníků.

b) Total Quality Management

Přístup Total Quality Management (TQM) je nejvšeobecnější metodou zajištění kvality. Považuje se za strategii managementu společnosti, která klade důraz na zapracování požadavků na kvalitu do všech organizačních procesů, považuje se tak spíše za filozofii managementu než přístup. Vznikl koncem sedmdesátých let minulého století z prvotního systémového přístupu Total Quality Control (TQC) rozšířeného v Japonsku. V Evropě je tato filozofie realizována podle EFQM Modelu Excelence. (Frehr, 1995)

Podle Frehra (1995) TQM neobsahuje žádné revoluční nebo dosud neznámé prvky. Jedná se pouze o systematické a důsledné uplatňování několika metod, jasně zaměřených na jakost a spokojenost zákazníků. Rozhodujícím prvkem je přijetí těchto metod managementem.

c) Vlastní podnikové přístupy

Vlastní přístupy používají velké mezinárodní společnosti, které mají svůj propracovaný a léty prověřený systém řízení jakosti. Mnohdy se tento systém podobá či dokonce z části kopíruje systém TQM.

2.3.2 Principy QMS

Všechny výše zmíněné přístupy jsou stavěny na podobných principech. Jde o jakési zásady, které by podnik měl dodržovat, aby dosáhl kvalitního produktu. V této části se zaměříme na principy uváděné v normě ISO 9000, kterými jsou:

- a) zaměření na zákazníka,
- b) vedení a řízení zaměstnanců,
- c) zapojení zaměstnanců,
- d) procesní přístup,
- e) systémový přístup k managementu,
- f) neustálé zlepšování,
- g) přístup k rozhodování zakládající se na faktorech,
- h) vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy.

a) Zaměření na zákazníka

Základní a nejdůležitější princip při plánování a hodnocení kvality služeb, který bude stěžejní pro celý zbytek zkoumání kvality služeb firmy Jiřka. Bude tedy popsán detailněji než principy další, kterým se dále věnovat nebudeme.

Pojem zákazník je nepostradatelným článkem celého procesu hodnocení kvality. Dá se říci, že zákazník existuje již od doby výměnného obchodu, kdy byla zákazníkem jak jedna tak druhá strana. S přihlédnutím na služby, zákazníkem je kdokoli, komu služby poskytujeme. Pro podniky je vhodné zákazníky rozdělovat (segmentovat) do různých skupin (segmentů). Nejčastěji se vyskytuje rozdělení na interní a externí zákazníky. Dále zákazníky lze rozdělit na segmenty z demografického hlediska (dle věku, pohlaví, vzdělání), geografického hlediska (podnebí, kde se zákazník nachází) a spousta dalších kritérií, dle kterých lze zákazníky segmentovat.

Budoucnost každé organizace je závislá na chování zákazníka a maximalizaci spokojenosti zákazníka. Management jakosti se tedy musí zaměřovat především na spokojenost a loajalitu jednotlivých segmentů zákazníků. (Nenadál a kol., 2004)

Orientace na zákazníka a uspokojování jeho požadavků by pro podniky mělo být přirozené a samozřejmé. Podíváme-li se však na naši společnost, tak zjistíme, že u mnoha podniků to tak není, ještě stále orientaci na zákazníka podceňují.

b) Vedení a řízení zaměstnanců

Management musí opravdu vést organizaci. Základem tohoto principu je chování a jednání managementu. Podle Nenadála (2008) „**musí být řídicí pracovníci pozitivním příkladem ostatním zaměstnancům organizace svým chováním, postoji a jednáním, které garantuje stálost účelu organizace a její strategické směřování**“.

c) Zapojení zaměstnanců

Tento princip úzce souvisí s personálním managementem. Zaměstnanci by měli být vtahováni do důležitých aktivit podniku, cítí se pak důležitěji a maximalizují své výkony. Podnik zaměstnancům poskytuje trvalé vzdělávání, vede je k odhalování slabých míst a snaží se je dovést k zlepšování podniku jejich vlastními návrhy.

d) Procesní přístup

Za kvalitním produktem vždy stojí kvalitní proces, proto bychom měli při zlepšování produktu začínat nejprve zlepšením procesu, při kterém produkt vzniká. Tímto procesem nazýváme souhrn činností, které se podílí na přetváření vstupu na výstup.

e) Systémový přístup k managementu

Systémový přístup v podstatě navazuje na procesní přístup, systém managementu je chápán jako soubor procesů na sebe navazujících. Tento přístup by měl organizaci zajistit efektivnost a účinnost při dosahování jejích cílů. K zavedení tohoto principu by měla organizace definovat svoji strukturu procesů, určit návaznost těchto procesů a v neposlední řadě procesy popsat.

f) Neustálé zlepšování

Neustálé zlepšování by mělo být chápáno jako základní cíl organizace. „Služby zákazníkům, jsou jako stále ustupující obzor. Dnešní vysoké standardy mohou být během několika let považovány za nízké. Neustálé zlepšování je proto nutností.“ (Freemantle, 1996, s. 101) Bez neustálého zlepšování procesů a produktů se organizace neprosadí na trhu. Musí

být vždy přesvědčeny, že je možnost zlepšení, pokud toto přesvědčení uvnitř organizace nesdílí, stěží se udrží na trhu.

g) Přístup k rozhodování zakládající se na faktech

„Podstatou tohoto principu je tvrzení, že objektivní a účinná rozhodnutí mohou být učiněna pouze na základě využití vhodně analyzovaných dat a informací tj. na základě procesů měření výsledků.“ (Nenadál, 2004, s. 18) Podmínkou úspěchu tohoto principu je sběr dat z jednotlivých procesů, využívání vhodných nástrojů na vyhodnocení dat a ochota tato data využívat v procesech.

h) Vzájemná prospěšnost vztahů s dodavateli

Dodavatelé a odběratelé jsou na sobě závislí, proto je dobré využívat a stavět mezi nimi dobré partnerské vztahy. Abychom tento princip využili, je důležité vybrat si správné klíčové dodavatele, průběžně hodnotit kvalitu jejich produktů a hlavně s nimi správně komunikovat apod. Pokud tyto postupy dodržíme, je velice pravděpodobné, že se u obou partnerů vytvoří vyšší hodnoty kvality.

Tyto principy je nutno chápat jako základní kameny pro vytváření managementu kvality a kvality celé organizace. Avšak musí být dodrženy veškeré principy, stačí jediný z nich vynechat případně nedokončit a už systém přestává být efektivní.

2.4 Metody plánování jakosti

Metod plánování je velké množství. Tyto metody mohou být rozděleny do skupin - jednoduché metody (tzv. 7 nástrojů) a metody složitější.

Mezi jednoduché nástroje se řadí:

- histogramy,
- paretovy analýzy,
- vývojové mapy,
- analýzy příčin a důsledků,
- sběr a záznam dat atd.

Jako složitější metody jsou označovány metody:

- QFD (Quality Function Deployment),
- FMEA (Failure Mode and Effect Analysis),
- DOE (Desing of Experiments),
- MSA (Measurement Systém Analysis),
- SPC (Statistical Process Control),
- Poka-yoke.

Tato práce je zaměřena na jednu ze složitějších metod plánování – QFD, která je podrobně popsána v následující podkapitole.

2.4.1 QFD

K plánování jakosti jsou potřeba různé metody a nástroje. Předmětem bakalářské práce je jedna ze základních metod a to QFD (Quality Function Deployment). Tato metoda je založena na principu matic. Základní a nejdůležitější maticí je tzv. Dům jakosti. Do Domu jakosti se promítají Potřeby zákazníka, jinak také řečeno hlas zákazníka. Hlas zákazníka je znázorněn předběžnými měřitelnými hodnotami charakteristik jakosti, které pak budou představovat předběžné cíle návrhu. Jde o překlad požadavků zákazníka do podnikové terminologie. Tato metoda byla vyvinuta v Japonsku počátkem 70. let panem Yoji Akao, z toho důvodu, aby se požadavky zákazníka v průběhu plánovacího procesu neztratily nebo nezkreslily. (Nenadál, 2008)

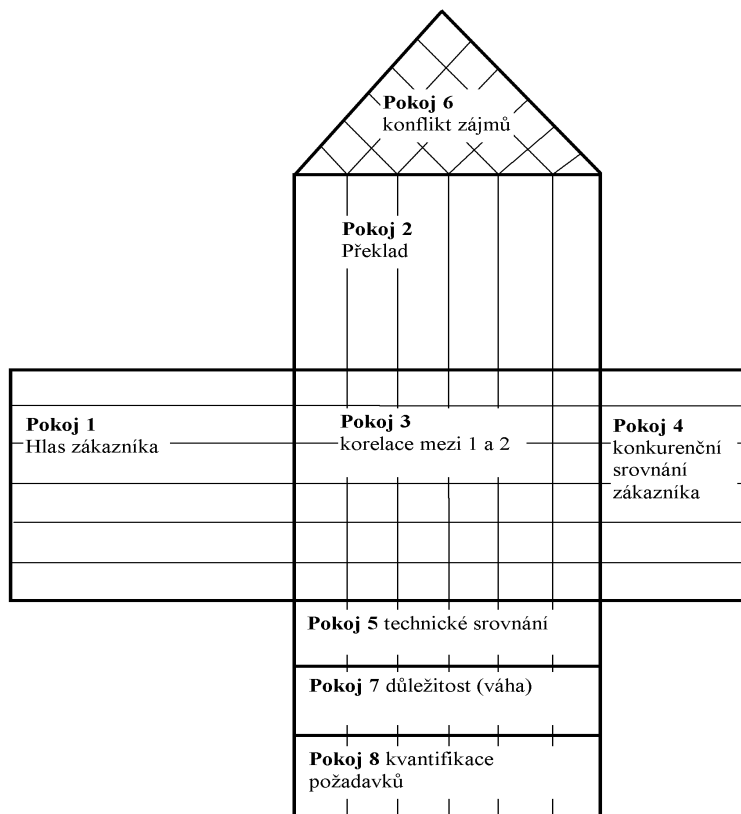
Výhody metody:

- orientace na zákazníka,
- lepší komunikace,
- rychlejší vývoj produktů,
- nižší náklady na vývoj atd.

Na Obr. 2.2 je znázorněna základní podoba domu jakosti, řádky představují vstupy a sloupce výstupy. Vstupem je požadavek zákazníka a výstupem charakteristický znak, který by

měl produkt vykazovat. Vyplňování domu jakosti provádí vhodně sestavený specializovaný tým. Matice se skládá z 8 polí, které nazýváme pokoje. Častěji se však používá zkrácená verze skládající se pouze z 5 polí.

Obr. 2.2 Dům jakosti



Zdroj: BLECHARZ, P. Základy moderního řízení kvality, 2011, s. 44

Prvním úkolem týmu je identifikace zákazníků a posléze i jejich požadavků. Identifikace požadavků se nejčastěji provádí průzkumem trhu, pomocí dotazování. Samozřejmě každý zákazník má jiné požadavky, proto výsledkem dotazníku mohou být desítky případně i stovky požadavků. Než se začne s vyplňováním prvního pokoje je nutné požadavky zákazníků upravit. Nejde o upravování konkrétních požadavků, aby se opět zkreslovaly informace. Upravuje se tím způsobem, že se odstraňují duplicity a také by se mělo vyvarovat požadavků, které jsou podmnožinou jiného požadavku. I když se tímto upravováním počet požadavků sníží, stále je jich příliš mnoho, proto se vyberou pouze ty požadavky, které jsou nejdůležitější. Výsledné nasbírané požadavky se zapíší do pokoje číslo 1 a s těmito požadavky se dále pracuje v následujících polích, jejichž obsah je níže blíže vysvětlen. (Blecharz, 2011; Nenádál, 2008).

a) Pokoj 1

Obsahuje, jak bylo už výše zmíněno, výsledné požadavky neboli hlas zákazníka. Hlas zákazníka je subjektivní, kvalitativní a netechnický. Pro vývoj nového produktu je důležité, aby specializovaný tým tyto potřeby přeložil do podnikové terminologie. Ke každému požadavku zákazník v dotazníku vyjádří i jeho důležitost, zda je pro něj požadavek velmi důležitý, důležitý nebo méně důležitý. Tým vyhodnotí důležitosti pro zákazníka a dá jednotlivým požadavkům váhy, které zaznamená do tohoto prvního pokoje do řádků. Velmi důležitý požadavek pro zákazníky ohodnotí devíti body, středně důležitý třemi body a méně důležitý jedním bodem.

b) Pokoj 2

Po vytvoření pokoje č. 1, kde jsou nadefinovány nejdůležitější požadavky, se musí požadavky přeložit do podnikové terminologie. Jinak také lze říci, že z požadavků zákazníka se vytvoří požadavky na produkt, tedy co podnik musí změnit, aby byl zákazník spokojený. Čili v pokoji č. 2 se objevují charakteristiky jakosti produktu. Charakteristiky se zapisují do sloupců. Zpracovatelský tým by neměl zapomenout na měřitelnosti jednotlivých charakteristik.

c) Pokoj 3

Tento pokoj se vyjasňuje vzájemná závislost (korelace) mezi 1. a 2. pokojem, čímž se eliminuje chybný překlad. Zjišťuje se, jak závisí řádky na sloupcích. Míra závislosti se označuje v jednotlivých buňkách symboly, které mají opět bodové ohodnocení nebo podobu znaků:

- dva soustředěné kruhy nebo XXX = silná závislost, 9 bodů,
- jeden kruh nebo XX = střední závislost, 3 body,
- trojúhelník nebo X = slabá závislost, 1 bod.

Pokud se vyskytne prázdné pole, značí to nezávislost požadavku zákazníka a požadavku na produkt. Avšak vyskytne-li se prázdný celý sloupec nebo řádek znamená to špatné nadefinování požadavku. Pokud se nalezne prázdný řádek, je vytvořen požadavek zákazníka, kterému neodpovídá žádný požadavek na produkt, tedy chybí nám charakteristika produktu.

Jestliže se objeví prázdný řádek, máme nadefinovaný požadavek na produkt, který neodpovídá požadavkům zákazníka, tedy je pro zákazníka nedůležitý a lze jej odstranit.

První tři pokoje představují základ pro plánování jakosti produktu. Je zjištěno, na co se zaměřit, a tím uspokojit potřeby zákazníků. Pro zlepšení návrhu nového produktu a převahu nad konkurencí se používají pokoje číslo 4 a 5.

d) Pokoj 4

Požadavky zákazníka už jsou uspokojeny, avšak aby produkt uspěl na trhu je zapotřebí jej srovnat s konkurencí. V pokoji číslo 4 se provádí konkurenční srovnání z pohledu zákazníka, srovnáváme náš produkt s dvěma nejlepšími konkurenčními společnostmi. Hodnocení zákazníka se opět zjistí z dotazníku, který byl zmiňován již na začátku. Hodnocení se zakresluje pomocí bodové stupnice od 1 do 5.

e) Pokoj 5

V pokoji číslo 5 je znázorněno srovnání za použití technických testů. Na základě technických informací o konkurenčních výrobcích se provede opět srovnání tří výrobků – náš a dva konkurenční. Jestliže srovnání není dostupné (výrobek je úplně nový), ohodnotí se existující plnění potřeb zákazníka. Srovnání se opět hodnotí bodovou stupnicí od 1 do 5 nebo různými znaky dle toho jak to podniku vyhovuje, jak si to nastaví.

Je-li pokoj č. 5 hotov, srovnáme jeho výsledky s pokojem číslo 4, zda jsou výsledky srovnatelné. Pokud výsledky technického srovnání nejsou shodné s reakcí zákazníka, je problém ve špatném hodnocení těchto pokojů a je nutné provést nové řádné šetření.

f) Pokoj 6

Nazývá se též střecha a vyjadřuje vztah (konflikt) jednotlivých požadavků na produkt mezi sebou. V tomto pokoji se zkoumají všechny páry specifikací s ohledem na negativní či pozitivní vztahy (korelace). Vztahy značíme jako: silně pozitivní, pozitivní, negativní a silně negativní. Velká pozornost se upírá právě na negativní vztahy, to umožňuje včasnou identifikaci rozporů mezi specifikacemi, což umožňuje předejít konfliktu zájmů.

g) Pokoj 7

Zde se vyjadřuje váha (důležitost) každého požadavku na produkt. Váha se vypočítává pomocí bodů uvedených v pokoji jedna a tři, jejich součinem. Pokud je požadavek důležitý, tedy má největší váhu je mu věnována největší pozornost při vývoji produktu.

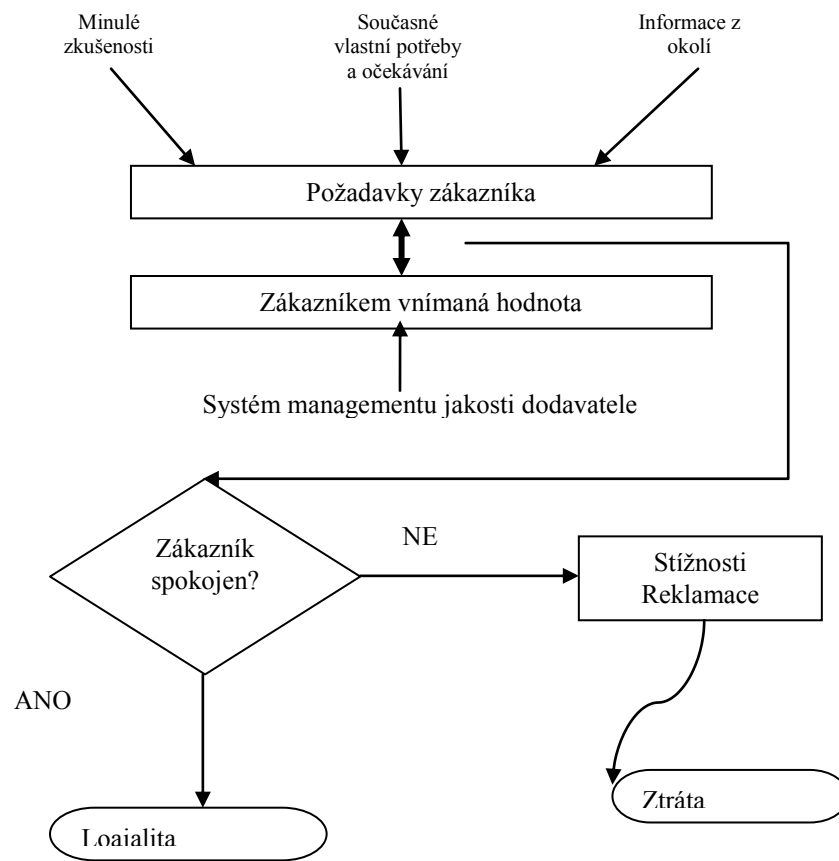
h) Pokoj 8

Je konečným objektem celého domu jakosti. Provádí se zde kvantifikaci požadavků na nový produkt. Vytváří se cílové hodnoty, kterých chce podnik u nového produktu dosáhnout. Na základě pokoje číslo pět se odvodí hodnoty požadavků na nový – lepší produkt. Také je dobré uvedení informace jak se změní spokojenost zákazníků, pokud se hodnoty odchýlí od hodnot cílových.

2.5 Měření spokojenosti a loajality zákazníka

Kdo je zákazník už bylo popsáno, ale jak zjistit jeho spokojenost. Spousta vedoucích pracovníků, by odpověděla podle reklamací. Čím méně reklamací tím více jsou zákazníci spokojeni, ale to vůbec není pravda. Zákazníci mohou být nespokojeni, i když nepodají reklamaci. Reklamace jsou pouze špičkou ledovce. Někteří zákazníci si pouze stěžují, ale nepodávají oficiální reklamaci. Jiní po zkušenosti s podnikem a jeho produkty odmítnou dále kupovat. Proto by organizace měli používat různé způsoby zjišťování spokojenosti zákazníku a nespolehat se pouze na reklamace. Na Obr. 2.3 níže je zobrazení základního modelu spokojenosti zákazníka.

Obr. 2.3 Model spokojenosti zákazníka



Zdroj: NENADÁL, J. Moderní managementu jakosti, 2008, s. 176

„Spokojenost zákazníka je souhrnem pocitů vyvolaných rozdílem mezi jeho požadavky a vnímanou realitou na trhu.“ (Nenadál, 2004, s. 57)

Přístupů jak zjistit spokojenost zákazníků se vyskytuje více. Jedním z přístupů je využívání zkušeností a informací od dodavatelů. V této práci bude využit jiný přístup, který je považován za nejlepší způsob jak zjistit spokojenost zákazníka, je tzv. naslouchání hlasu zákazníků. Smyslem obou zmíněných přístupů je co nejpřesněji vymezit podstatné požadavky zákazníků.

Zpětná vazba na zákazníky je velmi důležitá. Bez ní se nelze dozvědět, jaká je úroveň naší kvality. Jak tvrdí Freemantle (1996, s. 78) **„Bez fungující zpětné vazby od vašich zákazníků nelze služby zlepšit“**.

2.5.1 Výzkum spokojenosti zákazníka

Pro zjištění spokojenosti zákazníka je v první řadě důležité, jakým způsobem bude zjišťování (výzkum) probíhat. Zaměření této práce bude na marketingový výzkum, tedy na přístup „naslouchání hlasu zákazníka“. Data lze získávat formou experimentu, pozorování či dotazování. Je nutné si stanovit, jaké informace se použijí a z jakých zdrojů se budou brát. Informace lze použít primární či sekundární, z externích či interních zdrojů.

Primární informace jsou ty, které ještě nebyly nikde zveřejněny a jsou zjišťovány pro potřeby samotného výzkumu. Sekundární informace již byly zjišťovány v minulosti pro jiný účel a jejich získání je podstatně levnější než u primárních informací. Interní informace jsou shromažďovány uvnitř podniku. Mohou to být informace o dodavatelích, reklamace, smlouvy atd. Externí informace se shromažďují ze zdrojů mimo podnik. (Malý, 2008)

a) Experiment

Podle Malého (2008, str. 85) jsou experimentálními metodami **„metody založené na studiu vztahů mezi dvěma nebo více proměnnými za kontrolovaných podmínek“**. Kontrolovanými podmínkami je myšleno prostředí uměle vytvořené, ve kterém jsou sledovány konkrétní subjekty. Většinou je do prostředí záměrně zasahováno, aby měli subjekty stejné podmínky a aby se vyhnulo nežádoucím podmínkám a jevům.

Existují dvě skupiny experimentů a to terénní a laboratorní experimenty. Terénní experimenty se uskutečňují v přirozeném prostředí, kdy testovaný subjekt neví, že je účastníkem experimentu. Častou formou terénního experimentu je zkušební prodej nových výrobků. U podobných experimentů se zjišťuje, zda se poté nákupní chování zákazníků změnilo a případně jak.

Laboratorní experimenty probíhají v umělém prostředí, kde subjekty ví o své účasti na experimentu, což však také může ovlivňovat jejich chování a reakce. V laboratorních, a tedy kontrolovatelných podmínkách, lze snadno vyloučit působení nežádoucích faktorů. Laboratorní experimenty často využívají různých měřících zařízení, které monitorují fyziologické reakce testovaného objektu. Tento způsob experimentu je však velmi finančně nákladný a náročný na získávání takového vzorku respondentů, kteří budou ochotni takovéto testování podstoupit.

b) Pozorování

„Pozorování je proces poznávání a zaznamenávání smyslově vnímatelných skutečností, aniž by pozorovatel do pozorovaných skutečností nějak zasahoval. Aplikace této metody většinou nevyžaduje přímý kontakt se zkoumanými objekty.“ (Malý, 2008, s. 46)

Tento způsob sběru informací je velice jednoduchý, ale časově a tím i finančně nákladný. Zajišťují jej pozorovatelé nezávislí na objektu. To znamená, že objekt o pozorovateli vůbec neví, pozorovatel jej neovlivňuje v jeho chování. Tento způsob výzkumu může probíhat dvěma způsoby a to standardizovaně a nestandardizovaně. U standardizovaného je vše co má pozorovatel zkoumat přesně stanoveno (doba a místo pozorování apod.). U nestandardizovaného je určen pouze cíl pozorování, vše ostatní je na pozorovateli. U obou typů pozorování se využívá záznamový arch, do kterého se zaznamenávají veškeré jevy a skutečnosti, které jsou tedy výstupem pozorování. Není sestaven z otázek, ale pouze z jednoduchých položek.

Nevýhodou tohoto způsobu výzkumu je nemožnost získat informace o názoru a motivech chování zákazníků. Také nelze ovlivnit průběh pozorování, je nutné čekat, až nastanou pozorované jevy. Proto je tento způsob časově a finančně nákladný. Tato metoda se často používá jako doplněk jiného způsobu výzkumu.

c) Dotazování

Dotazování představuje nejpoužívanější a nejstarší způsob výzkumu a také nástroj principu zpětné vazby. Jedná se o nejčastěji využívanou metodu primárního výzkumu. Je to nejvhodnější přístup pro získávání popisných informací. Pokud chce podnik získat informace o znalostech, postojích, a preferencích lidí, může se jich zeptat přímo.

Dotazování může být strukturované nebo nestrukturované. Strukturované dotazování využívá formální seznam otázek, které jsou kladeny všem respondentům stejným způsobem. Nestrukturovaný průzkum dovoluje tazateli klást otázky a směřovat rozhovor podle reakcí respondenta.

Dotazovat se můžeme přímo nebo nepřímo. Přímá metoda používá přímé otázky o chování nebo názorech respondenta. Naproti tomu nepřímou metodou tazatel zjišťuje důvody pro určité chování zákazníka.

Rozlišuje se několik druhů šetření. Šetření vyčerpávající nebo výběrové. Vyčerpávající je takové šetření, při kterém se zjišťují vlastnosti všech jednotek základního souboru. Naopak při výběrovém šetření se vědomě předem počítá se zjišťováním hodnot jen u části jednotek základního souboru. Avšak kvalita výběru dotazovaných osob se vždy promítne do kvality výsledků. Výběrové šetření je méně náročné na čas a zpracování než vyčerpávající šetření a tím i méně finančně nákladné. Na druhou stranu pokud nezkoumáme celý základní soubor, mohou vzniknout odchylky od skutečných vlastností základního souboru, které zkreslují získané informace.

Mohou se použít různé techniky dotazování:

- písemné (elektronické) dotazování,
- osobní dotazování,
- telefonické dotazování,

Každá z těchto technik má své výhody a nevýhody. Jak vybrat správnou techniku dotazování se lze podívat v Tab. 2.1, kde jsou uvedena kritéria výběru metody.

Tab. 2.1 Kritéria výběru metody dotazování

Ústní	Korespondenční	Telefonické	E-mail
Osobní kontakt	Chybí osobní kontakt	Omezený osobní kontakt	Chybí osobní kontakt
Možnost většího počtu otázek	Možnost většího počtu otázek	Malý počet otázek	Možnost většího počtu otázek
Možnost doplňujícího výkladu	Není možný doplňující výklad	Možnost doplňujícího výkladu	Možnost doplňujícího výkladu
Velká míra odpovědnosti	Malá míra odpovědnosti	Střední míra odpovědnosti	Malá míra odpovědnosti
Vyžaduje střední množství času	Delší doba šetření	Relativně málo času	Relativně málo času
Vysoké náklady	Nízké náklady	Středně vysoké náklady	Nízké náklady
Anonymita není možná	Možnost anonymity	Anonymita není možná	Anonymita není možná
Možnost složitých otázek	Pouze jednoduché otázky	Nepříliš složité otázky	Nepříliš složité otázky
Malá skupina respondentů	Velká skupina respondentů	Střední skupina respondentů	Velká skupina respondentů
Dobrá odezva	Špatná odezva	Středně dobrá odezva	Středně dobrá odezva
	Nízká návratnost		Střední návratnost

Zdroj: VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb – efektivně a moderně, 2008, s. 88

Z tabulky lze vyčíst, že nejlépe na tom je dotazování osobní. Má podobu rozhovoru (interview) tazatele s respondentem. Tazatel obvykle čte otázky, případně i varianty odpovědí a zaznamenává respondentovy reakce (odpovědi). Abychom mohli použít osobní dotazování, je velmi důležité mít dostatečný počet tazatelů, kteří budou náležitě vyškoleni. Proto je tento způsob nejnáročnější, jak časově tak finančně.

Písemné (korespondenční) dotazování obvykle vypadá tak, že se vytištěné dotazníky zasílají poštou či se dávají přímo do poštovních schránek. Respondent pak musí vyplněný dotazník zaslat zpět na uvedenou adresu, čímž vzniká největší nevýhoda této techniky, a to nízká návratnost dotazníků. Výhodou písemného dotazování jsou relativně menší finanční náklady v porovnání s jinými metodami a také větší upřímnost odpovědí.

Elektronické dotazování (dotazování e-mailem) je víceméně lepší variantou písemného dotazování. Respondent při něm odpoví na otázky upřímně a otevřeně a má své pohodlí. Výhodami tohoto způsobu dotazování jsou také například nízké náklady, menší časová náročnost a také snadnost zpracování dat. Nevýhodou je nemožnost pokládání otázek vyžadující spontánní odpovědi, nebo nemožnost doplňujícího výkladu k reakcím respondenta.

Telefonické dotazování je podobné osobnímu dotazování, respondent není anonymní, tazatel může podávat doplňující výklad apod. V posledních letech však došlo k propojení telefonního dotazování s počítačem a stalo se velmi rychlým a levným způsobem získávání informací. Respondent má jistotu anonymity, takže snáze zodpoví otázky, na které by např. u osobního dotazování nezodpověděl.

U každé techniky je zapotřebí sestavit dotazník, do kterého budou ať tazatelé nebo respondenti zaznamenávat odpovědi a výsledky dotazování. Protože je důležitou součástí dotazování, bude popsán podrobněji.

- **Dotazník**

„Dotazníky jsou nejpoužívanějším nástrojem při sběru primárních informací. Jsou velice pružným nástrojem, neboť nabízejí široké spektrum možností, jak klást otázky.“ (Vašítková, 2008, s. 89) Pro samotné respondenty jsou dotazníky nejvýhodnější, zajišťují jejich anonymitu.

Pro tvorbu dotazníku je zásadním kritériem správně sestavit otázky. Proto by měl být, ještě než se začne s výzkumem v terénu, vytvořit testovací dotazník, který se použije jen na menší skupinu respondentů. Tímto testovacím dotazníkem se zjistí, zda je správně vytvořený a lze jej použít pro větší skupinu respondentů. Tvorba dotazníku by měla obsahovat tyto postupy:

- definování otázek pro dotazníky,
- volbu vhodného formátu dotazníku,
- popis vstupních informací pro zákazníka a
- definitivní uspořádání dotazníku.

Otázky v dotazníku by měly v dostatečné míře umožnit analýzu pocitů zákazníka, tak abychom zjistili jejich spokojenost. Počet otázek by neměl být příliš vysoký, aby respondenta neodradil od vyplňování dotazníku. Také bychom měli dávat pozor na stylizaci, formu a sled otázek. Vše totiž může působit na respondenta ať kladně tak záporně. Na začátku dotazníku by se měli vyskytovat otázky, které respondenta zaujmou, lze použít i otázky, které nás vůbec nezajímají. Další skupinou otázek jsou otázky o celkové spokojenosti zákazníka a složité

(zaměřující se na konkrétní znaky). Osobní otázky by měly mít své místo ke konci dotazníku. Otázky musí být jednoduché, přímé a srozumitelné, aby je respondent co nejlépe pochopil a byl schopen správně odpovědět. (Nenadál, 2004)

Dotazník musí na první pohled upoutat grafickou úpravou, barvou i kvalitou papíru. Neméně důležitý je popis vstupních informací pro zákazníka, který by měl seznámit respondenta s účelem prováděného výzkumu a vysvětlit mu způsob vyplňování.

V této práci bude dotazník použit k vypracování QFD, aby bylo možno zjistit kvalitu služeb následujícího podniku.

3 Analýza spokojenosti zákazníků v podniku s racionální výživou

V druhé kapitole bakalářské práce byly vymezeny jednotlivé teoretické aspekty služeb, kvalita služeb a v neposlední řadě popis jednotlivých metod a technik jak kvalitu měřit. Podstatou této třetí kapitoly je popsanou metodologii aplikovat na firmu Jiřka, interpretovat výsledky zkoumání a vyvodit potřebné návrhy a doporučení pro dosažení lepší spokojenosti zákazníků této firmy.

3.1 Charakteristika firmy Jiřka

Firma Jiřka sídlí v Poděbradech na Havlíčkově ulici, pár metrů od Jiřího náměstí. Poděbrady jsou lázeňské město a obec s rozšířenou působností v okrese Nymburk. Má zhruba 13 300 obyvatel. Firma se zabývá prodejem racionální výživy a spolu a ve stejných prostorech provozuje také jídelnu s racionálními i klasickými jídly. Má zhruba deset zaměstnanců. Do současnosti firma spokojenost zákazníků nezkoumala, pouze občas zaslechla stížnosti některých zákazníků, což se na ní nejspíše mírně podepsalo. V poslední době firmě klesla návštěvnost, proto majitelce byla navržena varianta řešení v rámci bakalářské práce. Majitelka byla otevřena všem nápadům a velice nadšeně přijala jakékoli návrhy na zlepšení situace.

Firmu Jiřka založily nadšenkyně zdravé výživy v roce 1992 z přesvědčení, že pomocí výživy může každý z nás výrazně ovlivňovat své zdraví, vitalitu a kondici. JIŘKA je obchod a zároveň jídelna s racionální výživou prosperující již 20 let. Otevírací doba je Po-Pá 7:00 - 17:00, So 7:30 - 13:00. Budova, ve které firma sídlí, patří vedoucí podniku, tudíž nemusí platit žádný nájem.

JIŘKA nabízí stravování pro zdraví. Nabídka je zaměřena nejen pro nadšence v tomto oboru, ale s porozuměním rádi poradí každému, kdo chce nebo je nucen z různých důvodů své tradiční stravovací návyky usměrnit.

I nedůvěřivý zákazník je mnohdy překvapen, jak mohou zdravé potraviny výborně chutnat. Může se totiž o tom přesvědčit na vlastní kůži, neboť součástí provozovny je i jídelna. Firma vaří nejružnější speciality z netradičních surovin podle vlastních receptů, ale i naprosto tradiční jídla české a mezinárodní kuchyně.

Pomocí dotazníků a metody QFD ve zkrácené podobě se v této bakalářské práci zjistí, jak kvalitní služby Jiřka poskytuje, jak jsou nebo nejsou zákazníci spokojeni. Případně proč se počet zákazníků v poslední době mírně snížil.

Obr. 2.4 Logo firmy



Zdroj: www.jirka-racio.cz

3.1.1 Racionální výživa a bioprodukty

Firma Jiřka se věnuje racionální výživě. V obvyklé terminologii se lze setkat s různými formulacemi – zdravá výživa, správná výživa a racionální výživa. Každá tato formulace vznikla v nějaké souvislosti v nějakých podmínkách. Dnes se je odborně logickým výrazem nejspíše zdravý způsob či režim stravování, protože potraviny nejsou sami o sobě vysloveně nezdravé. Nezdravý je celkový stravovací režim a způsob úpravy stravy.

Prodejna také poskytuje prodej biopotravin. V poslední době je o biopotravinách hodně slyšet, zvyšuje se význam značky BIO a Ekologicky šetrný výrobek. Biopotraviny pocházejí z ekologického zemědělství, které pěstuje rostliny a chová zvířata v harmonii s přírodou. Při výrobě biopotravin se nepoužívají syntetická ochucovadla a barviva, ani syntetické konzervační látky.

3.1.2 Stávající systém hodnocení spokojenosti zákazníků ve firmě Jiřka

Firma Jiřka doposud žádný systém hodnocení spokojenosti zákazníků neměla, avšak vzhledem k úbytku zákazníků začala o nastolení nějakého systému uvažovat. Firma vznikala začátkem 90. let, kdy nebyla konkurence natolik silná. Vedlo se jí dobře bez jakýchkoli velkých problémů, vytvořila si pravidelné a věrné zákazníky. V průběhu dalších let konkurence restaurací a prodejen rostla. Ne se stejnou specializací jako Jiřka na racionální výživu, ale pořád ve stejném oboru. V posledních letech i restaurace začaly nabízet zdravá a racionální jídla a Jiřka pomalu ztrácela zákazníky. Nyní stála firma před otázkou, proč zákazníci odešli. Systém hodnocení spokojenosti sice pořád nemá, ale díky této práci zjišťuje, že je velmi dobré kontrolovat spokojenost zákazníků, pokud se chce udržet na trhu.

3.2 Zjištění vstupních údajů pro hodnocení spokojenosti zákazníků

K zjištění stavu spokojenosti zákazníků a k navržení opatření k případnému zvýšení kvality služeb sledovaného podniku je zapotřebí získat informace od samotných zákazníků, k čemuž je zapotřebí marketingový výzkum. Marketingový výzkum je proveden pomocí dotazníku, díky kterému jsou zjištěna potřebná data od zákazníků.

3.2.1 Tvorba dotazníku

Pro získání informací bylo použito primárních zdrojů, externích, tedy zjišťování přímo u zákazníka. Jako nejlepší způsob zjištění bylo zvoleno dotazování. Aby bylo možno dotazování uskutečnit, byl stvořen dotazník, do kterého se zaznamenávali odpovědi zákazníků. Dotazník byl vytvořen za pomoci majitelky.

Úvod dotazníku tvoří tři otázky týkající se samotného zákazníka. Jako první se zákazníka dotazuje, jak často podnik (prodejnu) navštěvuje. Další dvě otázky jsou otázkami osobními, zaměřují se na pohlaví a věk zákazníka. Dotazník by neměl být příliš dlouhý, aby zákazníka neodradil od vyplňování. Proto nebylo vytvořeno více úvodních otázek.

Pro tvorbu domu kvality jsou zapotřebí požadavky zákazníka. Do dotazníku je proto zakomponována tabulka s jedenácti, dle tvůrce, základními a hlavními požadavky, kterými byly:

- vzhled prodejny,
- vybavení prodejny,
- chování obsluhy,
- rychlost obsluhy,
- šíře sortimentu,
- chutné jídlo,
- poradenství,
- celková kvalita zboží a služeb,

- informovanost (propagace),
- kontakt na firmu,
- řešení stížností.

Požadavky jsou již záměrně předdefinovány, aby zákazník nebyl nucen dlouze přemýšlet nad tím, které jsou pro něj důležité. Zákazník pouze u předdefinovaného zaškrtně, zda je s tímto požadavkem spokojen, spokojen s výhradami nebo nespokojen a jak je pro něj daný požadavek důležitý.

V závěru dotazníku byl vytvořen prostor pro další vyjádření a požadavky zákazníků k prodejně.

Dotazník byl jako pretest kontrolně rozdán pár zákazníkům a ukázán vedoucí prodejny. Výsledkem dotazníku byly některé nesprávně formulované požadavky (např. kontakt na firmu) a uspořádání (posloupnost) požadavků. Dle připomínek zákazníků a vedoucí byl dotazník upraven, uspořádán dle pohledu zákazníků a připraven k výzkumu.

3.2.2 Sběr dat

Aby bylo možno vytvořit matici QFD byly v rámci bakalářské práce využity dva způsoby sběru dat, a to písemné a ústní dotazování. Samotný sběr dat probíhal za pomoci dotazníku, který, jak bylo výše podrobněji popsáno, se skládal ze tří základních identifikačních otázek. Zbývajících jedenáct otázek bylo formulováno do tabulky a zaměřeno na zhodnocení jednotlivých aspektů firmy Jiřka. V závěrečné části byli zákazníci vyzváni k vyslovení vlastních požadavků, které podle nich v dotazníku chyběly. Kompletní znění dotazníků je uvedeno v příloze č. 1.

Písemné dotazování probíhalo tradičně rozdáváním dotazníků zákazníkům, konkrétně byly dotazníky zákazníkům předloženy na stoly v jídelně a zákazníci byli jednotlivě ústně požádáni o jejich vyplnění při odchodu a po provedení služby. Jelikož firma i rozváží obědy, byly dotazníky také zasílány těmto zákazníkům. Obsluha prodejny a rozvozu byly informovány o sběru dat a byly požádány o spolupráci při rozdávání dotazníků. Po vytvoření prvotního dotazníku byl zkontrolován s paní majitelkou, aby se zjistily nesrovnalosti či nejasnosti v otázkách a dotazník byl následně pochopen co největším počtem zákazníků.

Dotazník byl doplněn a schválen, proto bylo následně vytištěno 160 kusů a připraveno k vyplnění.

Ústní dotazování probíhalo přímo v prodejně formou interview, to znamená, že tazatel kladl zákazníkům otázky z dotazníku.

Dotazování bylo anonymní a probíhalo na přelomu března a dubna (28. 3. – 6. 4.) roku 2012. Respondenti byli vybíráni náhodně. Ze 160 distribuovaných dotazníků, bylo vybráno celkem 130. Z důvodu přítomnosti tazatele u většiny zákazníků nemusely být vyřazeny žádné dotazníky pro neúplnost či chybné vyplnění. Tedy návratnost dotazníků dosáhla asi 80 %.

3.3 Analýza získaných dat

Po zpětném vybrání vyplněných dotazníků dochází k vyhodnocení dotazníků, to v současné době je možno provést pomocí výpočetní techniky, konkrétně se jedná o tabulkový procesor. V rámci bakalářské práce je pro všechny výpočty a grafy využito tabulkového procesoru MS Excel 2007, viz příloha 2.

3.3.1 Identifikační otázky

V dotazníku byly vypsány tři otázky, které identifikují a filtrují zákazníky dle pohlaví, věku a pravidelnosti návštěv obchodu.

První otázkou byla právě pravidelnost návštěv obchodu. Zda jej respondenti navštěvují denně, týdně, měsíčně nebo jen sporadicky, případně prodejnu navštívili poprvé, viz. Tab. 3.1.

Tab. 3.1 Pravidelnost návštěv respondentů

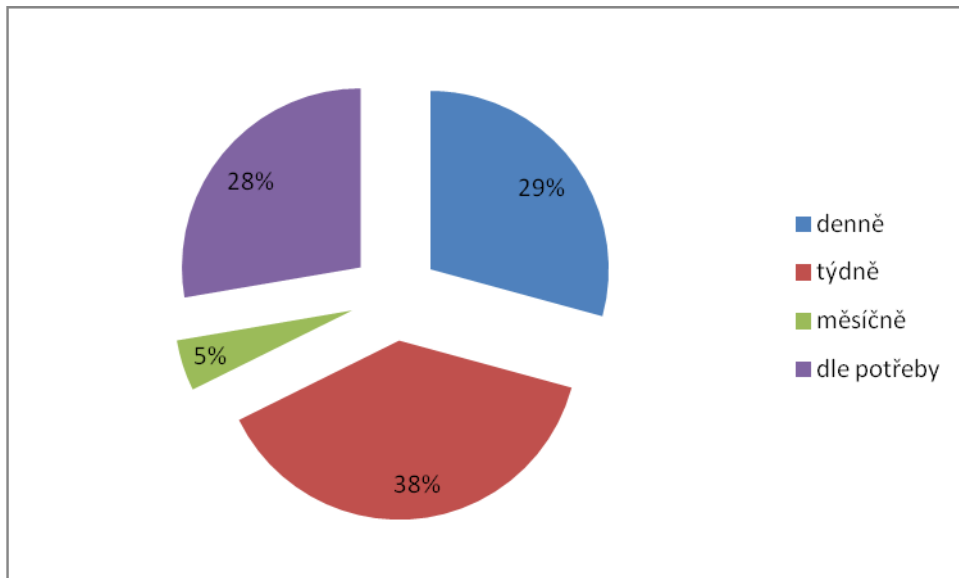
Frekvence návštěvnosti	Počet respondentů
Denně	38
Týdně	50
Měsíčně	6
Výjimečně (dle potřeby)	36

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že nejvíce respondentů 50 ze 130, chodí do prodejny aspoň jednou týdně ať z důvodu nákupu zdravé výživy nebo na oběd do jídelny kterou firma také provozuje. Pomyslnou druhou příčku získala denní návštěva prodejny. Denně navštěvují

prodejnu respondenti, kteří pracují poblíže prodejny a do prodejny chodí na obědy. V následujícím grafu 3.1 je možné si prohlédnout celkový procentuální podíl návštěvnosti zákazníků prodejny.

Graf 3.1 Návštěvnost zákazníků

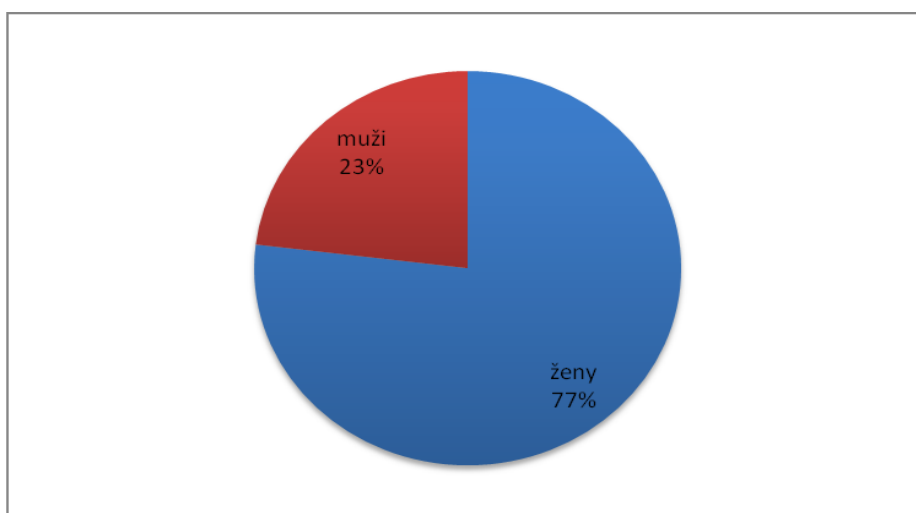


Zdroj: Vlastní zpracování

Návštěvnosti respondentů se budeme dále zabývat také ve spojení s otázkou pohlaví a věku. Rozebere se, zda chodí pravidelněji muži nebo ženy, mladší nebo starší zákazníci.

Další identifikační otázkou bylo pohlaví respondentů. Bylo zjištěno, že převážnou většinu respondentů tvořily ženy, i když v případě zdravé výživy se není čemu divit. Je známou skutečností, že jsou to právě ženy, které se nejvíce zajímají o zdravou výživu ať z důvodu stravování vlastních dětí nebo pro vlastní zdravý styl života. Bylo by však nespravedlivé muže podceňovat, i ti chodí do prodejny racionální výživy, je jich ale v poměru s ženami o mnoho méně. Muži chodí hlavně na obědy, málokterého muže uvidíte nakupovat racionální výživu. V grafu 3.2 je znázorněn poměr mužů a žen v konkrétních číslech, která byla zjištěna pomocí dotazníků.

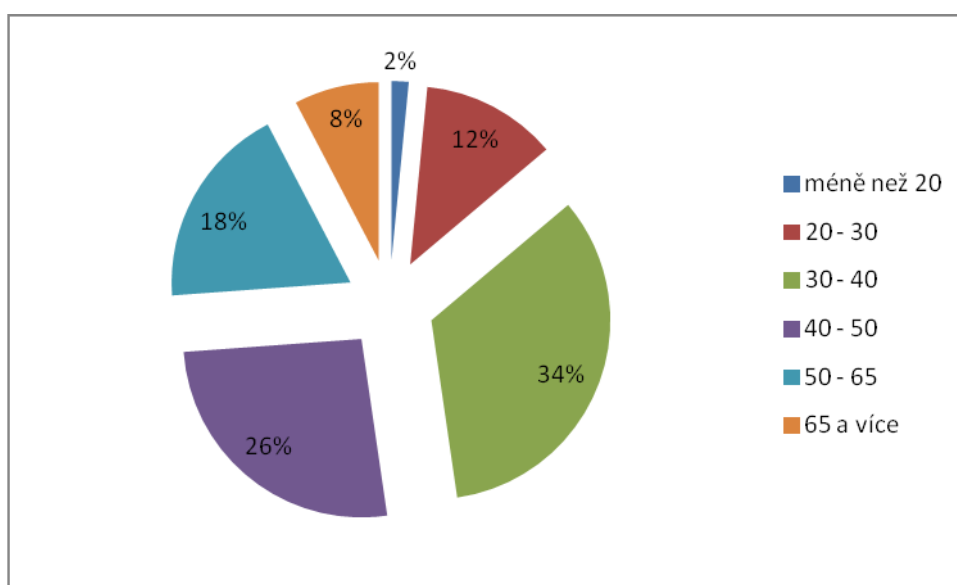
Graf 3.2 Podíl pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Třetí a poslední identifikační otázkou byl věk respondentů. Respondenti byli rozděleni do šesti skupin podle věku, toto rozdělení s výslednými hodnotami lze názorně vidět v grafu 3.3. První skupinou byli zákazníci mladší dvaceti let, kteří byli zastoupeni nejméně, pouhými 2%. Druhou skupinou byli zákazníci mezi dvaceti a třiceti lety s 12% zastoupením. Střední a nejpočetnější skupinou 34% byli zákazníci mezi třiceti a čtyřiceti lety. S hodnotou 26% je následovala věková kategorie mezi čtyřiceti a padesáti lety. Pátou věkovou kategorií reprezentovali s 18% zákazníci ve věku padesát až šedesát pět let. Poslední kategorie zákazníků nad šedesát pět let zabírala 8% z celkového počtu respondentů.

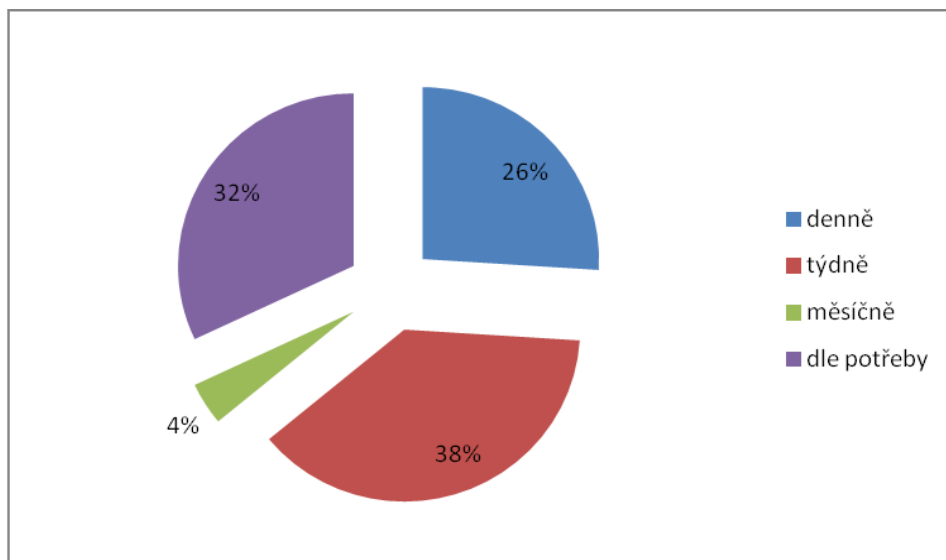
Graf 3.3 Věk respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Kombinací identifikačních otázek je možno zjistit mnoho dalších detailů a aspektů, např. v grafu 3.4 lze vidět, že nejvíce žen chodí do prodejny týdně (38%). Z pozorování při dotazování lze usoudit, že to byli převážně ženy se zaměstnáním blízko prodejny nebo matky s kočárky.

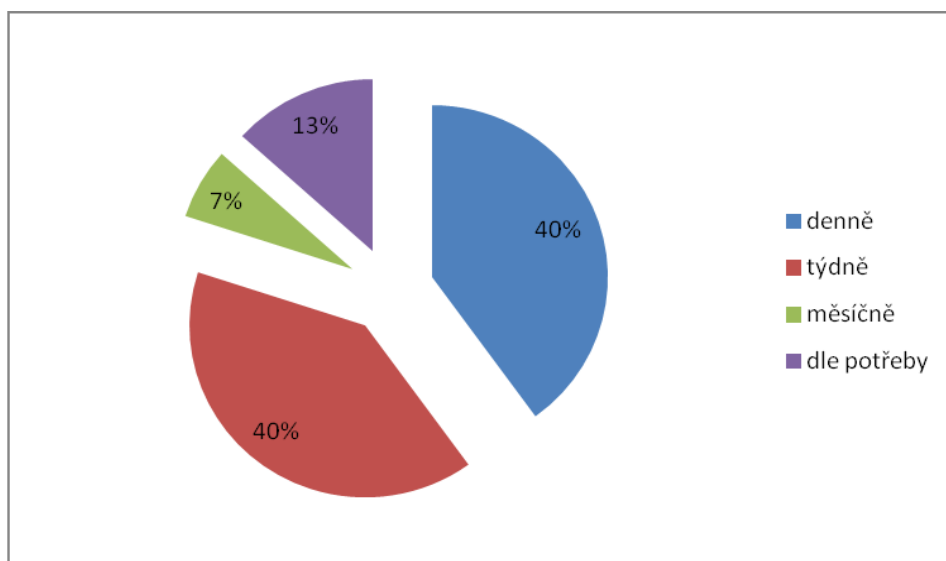
Graf 3.4 Návštěvnost žen



Zdroj: Vlastní zpracování

U mužů je na první příčce jak denní tak týdenní návštěva prodejny. Muži zákazníci chodí do prodejny v polední přestávce na obědy. Proto se v grafu 3.5 s 40% objevuje denní a týdenní návštěvnost.

Obr. 3.5 Návštěvnost mužů



Zdroj: Vlastní zpracování

3.4 Tvorba QFD

Práce je zaměřena na hodnocení kvality služeb zákazníka, tedy na hlas zákazníka, který je zjišťován pomocí matice pro QFD (domu jakosti). Zjednodušená matice, která bude použita, umožňuje snadnější a rychlejší použití. Je vhodná pro poskytovatele služeb, popř. firmy v dodavatelském řetězci, kteří nemají zatím ambice být „leader“ na trhu nebo jako matice v dalších fázích životního cyklu služby.

3.4.1 Potřeby zákazníka

Z dotazníků se zjistí četnost jednotlivých požadavků a jejich důležitost. Požadavky se podle četnosti seřadí sestupně a vybere se 10 s největší četností. Vzhledem k tomu, že v dotazníku bylo předdefinováno 11 požadavků, viz tab. 3.2, zákazníci pouze ve výjimečných případech dopisovali své vlastní požadavky. Požadavky zákazníků samotných byly často podmnožinami požadavků předepsaných, proto nejsou ani zobrazeny. Do matice tedy budeme vybírat požadavky předepsané.

Tab. 3.2 Požadavky zákazníků a jejich důležitost

Požadavky	Velmi důležitě	Středně důležitě	Méně důležitě
Vzhled prodejny	26	66	38
Vybavení prodejny	50	58	22
Chování obsluhy	114	16	0
Rychlost obsluhy	78	52	0
Šíře sortimentu	80	48	2
Chutné jídlo	100	30	0
Poradenství	34	52	44
Kvalita zboží a služeb	84	44	2
Informace	10	54	66
Kontakt	20	34	76
Řešení stížnosti	36	20	74

Zdroj: Vlastní zpracování

Požadavky jsou zjištěny, jejich důležitost pro zákazníky také. Nyní se požadavky zapíší do prvního pole matice, ale co se týče důležitosti, hodnocení zákazníkem se bude pochopitelně měnit. Určí se proto jedna hodnota důležitosti, která bude reprezentovat převažující názor celého vzorku. Lépe řečeno vybraným požadavkům se přiřadí váhy dle důležitosti pro zákazníky. Pro tuto bakalářskou práci se stanoví váhy pomocí bodového systému:

- méně důležitý = 1 bod,
- středně důležitý = 3 body,
- hodně důležitý = 9 bodů.

Může existovat více přístupů, jak vyjádřit váhu důležitosti, např.:

- modus - nejčastěji se vyskytující hodnota,
- kritérium 60% - pokud se nějaké bodové hodnocení vyskytuje nad hranicí 60%, přidělí se nejvyšší bodové ohodnocení.

V této práci bude použit přístup modu pro vyjádření váhy. Výsledky zpracovaného průzkumu dotazováním jsou vstupem pro zpracování zjednodušené matice QFD (pro účely služeb dostačující).

3.4.2 Pokoj č. 1

Pokoj číslo jedna znázorňuje výsledné požadavky zákazníků neboli hlas zákazníka. Hlas zákazníka je subjektivní. Mnoho zákazníků však nemá čas a náladu, aby sami přemýšleli nad požadavky na prodejnu. Proto v tomto případě byly požadavky dány tazatelem. Ke každému požadavku zákazník v dotazníku vyjádřil jeho důležitost i spokojenost, zda je pro něj požadavek velmi důležitý, středně důležitý nebo méně důležitý. Důležitosti pro zákazníka byly vyhodnoceny a jednotlivým požadavkům dány váhy - bodové hodnocení, které bylo stanoveno v předchozí části Požadavky zákazníků. Váhy se zaznamenávají do tohoto prvního pokoje do řádků, viz tab. 3.3. Velmi důležitý požadavek pro zákazníky se ohodnotí devíti body, středně důležitý třemi body a méně důležitý jedním bodem.

Tab. 3.3 Pokoj č. 1 – hlas zákazníka

Hlas zákazníka		body
1.	Vzhled prodejny	3
2.	Vybavení prodejny	3
3.	Chování obsluhy	9
4.	Rychlost obsluhy	9
5.	Šíře sortimentu	9
6.	Dobré jídlo	9
7.	Poradenství	3
8.	Kvalita zboží a služeb	9
9.	Informace	1
10.	Kontakt	1

Zdroj: Vlastní zpracování

V prvním pokoji je vypsáno deset hlavních požadavků na službu. Nejdůležitějšími požadavky jsou pro zákazníka:

- chování obsluhy,
- rychlost obsluhy,
- šíře sortimentu,
- dobré jídlo,
- kvalita výrobků a služeb.

Lze si všimnout, že v tabulkách se nenachází největší z pravděpodobných požadavků a to cena. Je samozřejmé, že je hlavním požadavkem zákazníků nízká cena. Avšak žádný ze zákazníků tento požadavek nenapsal. Bohužel zdravé produkty (bioprodukty) jsou samy o sobě drahé, na tom prodejna nic nezmění. Pouze se snaží o nízkou úroveň ceny, což zákazníci zřejmě tuší a z toho důvodu nejspíše cenu jako požadavek do dotazníku nezahrnuli. Abychom hodnocení nezkreslovali, nebyla cena zahrnuta do QFD.

3.4.3 Pokoj č. 2

Pokoj č. 1 je hotov, požadavky zákazníka jsou nadefinovány a ohodnoceny. Nyní se musí požadavky přeložit do podnikové terminologie. Jinak také co by měl podnik splňovat,

aby byl zákazník spokojený. Čili se vypíší charakteristiky jakosti služby. Charakteristiky se zapisují do sloupců, jak je vidět v tab. 3.4.

Tab. 3.4 Požadavky na službu

Požadavek na službu									
Výzdoba prodejny	Klimatizace	Praxe obsluhy	Počet prodavaček	Počet druhů potravin	Praxe kuchaře	Školení obsluhy	Kontrola surovin, zboží	Reklama na veřejných místech	Obsluha telefonu a e-mailu.

Zdroj: Vlastní zpracování

Byly nadefinovány požadavky na službu dle požadavků, které se nachází v pokoji prvním. Jinak řečeno, ke každému požadavku zákazníka byl vytvořen požadavek na službu. Např. k požadavku zákazníka na vzhled prodejny byl vytvořen požadavek vyzdobit prodejnu.

3.4.4 Pokoj č. 3

Požadavky zákazníka a požadavky na službu jsou vypsány a seřazeny. V tomto třetím pokoji se vyjasňuje vzájemná závislost (korelace) mezi 1. a 2. pokojem, čímž by se měl eliminovat chybný překlad. Zjišťuje se, jak závisí řádky na sloupcích. Míra závislosti se označuje v jednotlivých buňkách symboly, které mají opět bodové ohodnocení:

- XXX = silná závislost, 9 bodů,
- XX = střední závislost, 3 body,
- X = slabá závislost, 1 bod.

Označení závislosti je určeno, je na čase pustit se do tvorby pokoje. Největší závislosti se vyznačují požadavky, které byly k sobě vytvořeny, např. rychlost obsluhy závisí na počtu obsluhujících (prodavaček). Jestli na počtu prodavače závisí i jiné požadavky zákazníků je názorně vidět v příloze č. 3, kde je znázorněna tabulka závislostí. Pokud se vyskytne prázdné pole, jako například u dvojice Klimatizace X Informovanost značí to nezávislost požadavku zákazníka a požadavku na službu. Je však kladen důraz na to, aby se nevyskytl prázdný celý sloupec nebo řádek znamenalo by to špatné nadefinování požadavku. Pokud by se našel

prázdný řádek, byl by to znak toho, že požadavek na zákazníka neodpovídá žádnému požadavku na produkt, tedy chybí nám charakteristika služby. Jestliže by se objevil prázdný řádek, je nadefinovaný požadavek na službu, který neodpovídá požadavkům zákazníka, tedy je pro zákazníka nedůležitý a lze jej odstranit. Avšak požadavky byly nadefinovány správně, nevznikl ani prázdný řádek ani sloupec. Může se tedy směle pokračovat k další části.

První tři pokoje, které byly nyní stvořeny, představují základ pro plánování jakosti jakéhokoliv produktu. V této fázi podnik ví na co se zaměřit, aby uspokojil potřeby zákazníků. Na to aby podnik zjistil na co se nejvíce zaměřit, se vytváří sedmý pokoj. Který slouží jako součin hodnot z prvního a třetího pole.

3.4.5 Pokoj č. 4, 5 a 6

Pokoj číslo čtyři, pět a šest nejsou zahrnuty do zkrácené verze domu jakosti. Vypracování celého domu jakosti je velmi náročné, u služeb skoro nepoužívané. Důvodem proč se nepoužívá, je těžké srovnávání služeb s konkurencí.

a) Pokoj 4

Čtvrtý pokoj má znázorňovat srovnání vlastního produktu s konkurenčními produkty provedené zákazníkem. V případě prodejny Jiřka moc možností srovnání není, tedy z pohledu zákazníka. Restaurací je po Poděbradech mnoho, ale Jiřka je ojedinělý případ. Jídelna s převážně zdravými obědy a zároveň obchod s racionální výživou. Navíc mnoho zákazníků chodí pouze do této prodejny už 20 let, kteří srovnávat nechtějí, nemají s čím.

b) Pokoj 5

V pokoji číslo pět se znázorňuje srovnání za použití technických testů. Tento pokoj také nepatří do zkrácené podoby domu jakosti. Jak bylo řečeno u pokoje 4 ve službách, zvláště zavedených je srovnání velice obtížné, proto se ve službách nejčastěji používá zkrácená forma domu jakosti.

c) Pokoj 6

Střecha domu jakosti má uvádět vztah (konflikt) jednotlivých požadavků na produkt mezi sebou. Opět je však součástí pouze kompletního 8pokojového domu jakosti.

3.4.6 Pokoj 7

Sedmý pokoj jeden ze závěrečných vyhodnocovacích částí domu jakosti, který patří jak do zkrácené tak celkové verze domu jakosti. Zde se vyjadřuje váha (důležitost) každého požadavku na službu. Součinem bodů v pokoji jedna a tři se vypočítá váha každého požadavku zvlášť v příloze 4. V tab. 3.5 je znázorněn už pouze součet všech součinů, který nám vyjadřuje který z požadavků je nejdůležitější, je tedy potřeba se na něj zaměřit.

Tab. 3.5 Důležitost požadavku na službu

Požadavek na službu											
	Výzdoba prodejny	Klimatizace	Praxe obsluhy	Počet prodavaček	Počet druhů potravin	Praxe kuchaře	Školení obsluhy	Kontrola surovin, zboží	Reklama na veřejných místech	Obsluha telefonu a e-mailu.	Způsob řešení stížností
Důležitost	48	27	153	93	120	90	123	189	15	40	33

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud je požadavek důležitý, tedy má největší váhu je mu věnována největší pozornost při zlepšování služby. V tomto případě je to Kontrola surovin, kterou by měla firma provádět. Jak často to už napoví další a poslední pokoj č. 8.

d) Pokoj 8

Je konečným objektem celého domu jakosti. Provádí se zde kvantifikace požadavků na službu. Vytváří se cílové hodnoty, kterých chce firma u služby dosáhnout, viz tab. 3.6. V případě řešení v bakalářské práci je firma poskytující službu zavedená už desítky let a proto výsledky zkoumání a řešení jsou pouze jakýmsi doporučením.

Tab. 3.6 Kvantifikace požadavků

Výzdoba prodejny	Klimatizace	Praxe obsluhy	Počet prodavaček	Počet druhů potravin	Praxe kuchaře	Vzdělávání obsluhy	Kontrola surovin, zboží	Reklama na veřejných místech	Obsluha telefonu a e-mailu.	Způsob řešení stížností
1x týdně	=1	> 5 let	3-4	> 3 každé potraviny	> 5 let	2x ročně	1x denně	> 3 místa	=1	formuláře

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce je znázorněna optimální kvantifikace jednotlivých požadavků. Zda je firma dodržuje nebo bude dodržovat je pouze na ní a jejích finančních prostředcích.

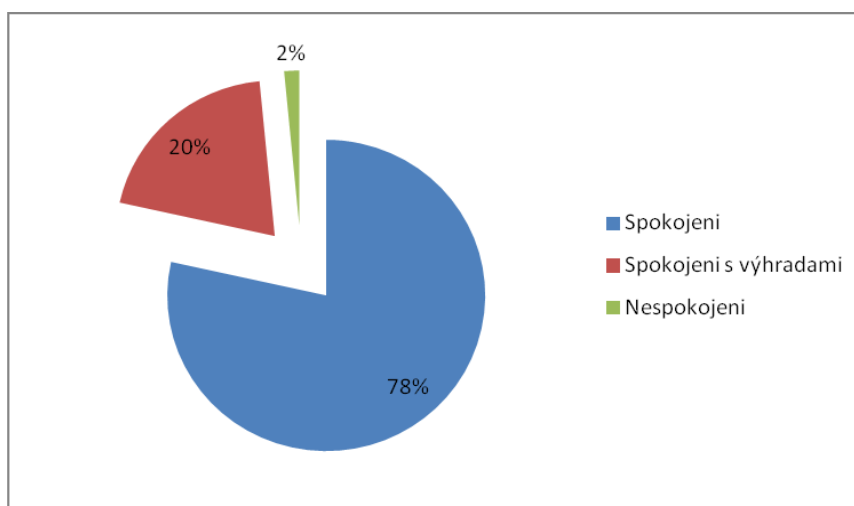
3.5 Vyhodnocení spokojenosti

Dotazník také mohl hodnotit spokojenost zákazníků s požadavky. Zákazník v dotazníku u každého požadavku nehodnotil pouze jeho důležitost, ale jak už bylo zmíněno i spokojenost s jednotlivými požadavky, která bude znázorněna a vyhodnocena v této části bakalářské práce.

a) Vzhled prodejny

Prvním požadavkem byl vzhled prodejny – graf 3.6. Zákazníci s vzhledem prodejny neměli velké problémy. Mnozí zákazníci byli nadšeni z nové změny, která byla v prodejně provedena pár dní před dotazováním. Změnou bylo nové osvětlení, podhledy na stropích a nové ubrusy na stolech. Zákazníci reagovali mnohdy se slovy: „teď už je to dobré“.

Graf 3.6 Spokojenost s vzhledem prodejny

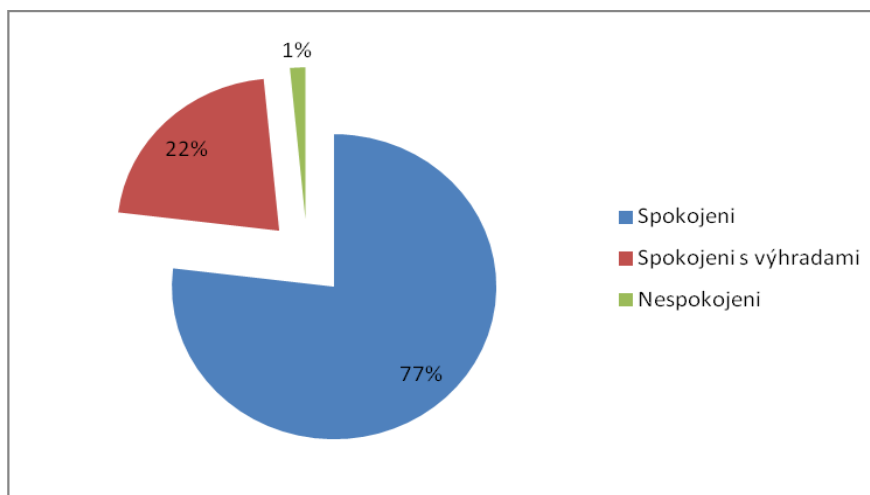


Zdroj: Vlastní zpracování

b) Vybavení prodejny

Dalším požadavkem bylo vybavení prodejny. Podle zákazníků, kteří reagovali na vybavení s výhradami, by bylo vhodné pořídit klimatizaci na letní horké měsíce. Také konstatovali, že vstup do prodejny je trochu nešťastný – dvoje dveře otvírané proti sobě. Vstup je obtížný zvláště pro matky s kočárky, které je zde vidět často.

Graf 3.7 Spokojenost s vybavením prodejny

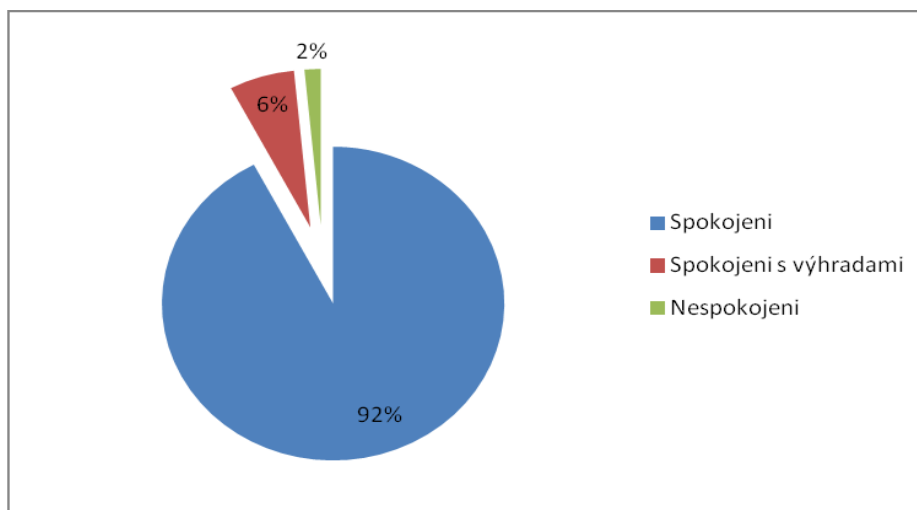


Zdroj: Vlastní zpracování

c) Přístup obsluhy

Dobré chování obsluhy byl další požadavek. S tím zákazníci neměli vůbec žádný problém. S chováním obsluhy jsou velice spokojeni. Velmi málo zákazníků je nespokojeno nebo spokojeno s nějakými výhradami. Lze soudit, že nespokojeni jsou zákazníci, kterým vadí upřímnost obsluhy.

Graf 3.8 Spokojenost s chováním obsluhy

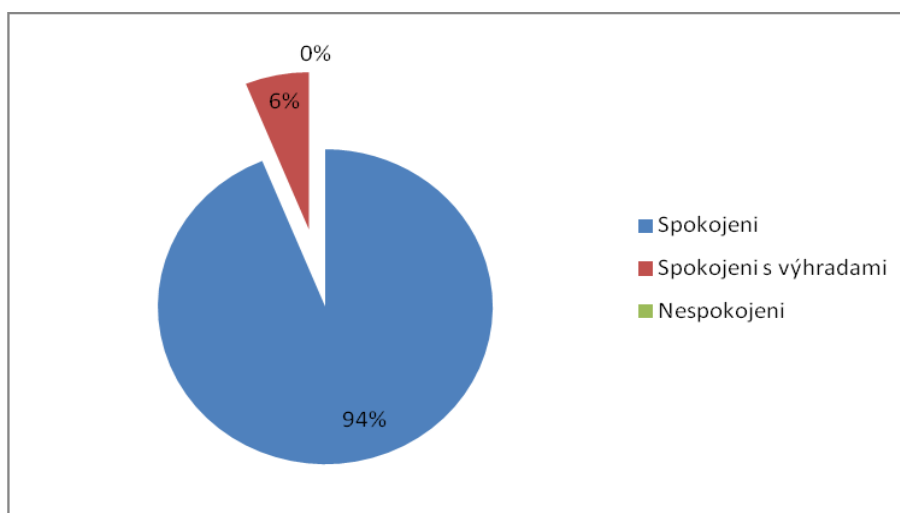


Zdroj: Vlastní zpracování

d) Rychlost obsluhy

Na požadavek chování obsluhy navazuje hned další požadavek a tím je rychlost obsluhy. Rychlost obsluhy je nejproblematictější v době obědů mezi půl jedenáctou a půl jednou. Na prodejně jsou dvě obsluhující prodavačky a právě v tuto kritickou dobu nestíhají obsluhovat zákazníky, kterých je velmi mnoho. Ovšem pomine-li doba oběda, jedna prodavačka vystačí na celou prodejnu.

Graf 3.9 Spokojenost s rychlostí obsluhy

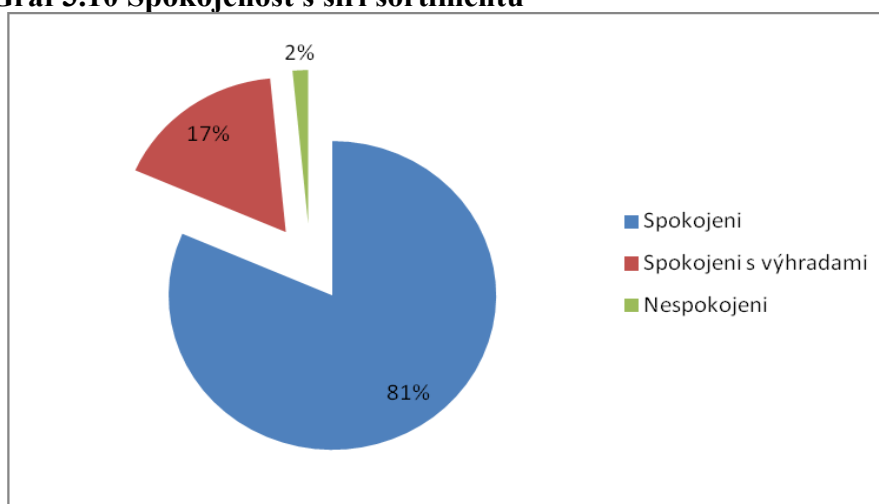


Zdroj: Vlastní zpracování

e) Šíře sortimentu

V grafu 3.10 je možno shlédnout spokojenost zákazníků s šířkou sortimentu. Rozdělí-li se sortiment na dvě části, zjistíme, že spokojenost zákazníků se liší. Do první části zařazená racionální výživa jako zboží v obchodě, je pro zákazníky v dostatečném množství druhů. Do druhé části zařazené obědy, tedy jídlo připravované kuchaři přímo v Jiřce. S druhou částí zákazníci až tak spokojeni nebyli, širší jídelníček by byl pro ně byl přijatelnější.

Graf 3.10 Spokojenost s šíří sortimentu



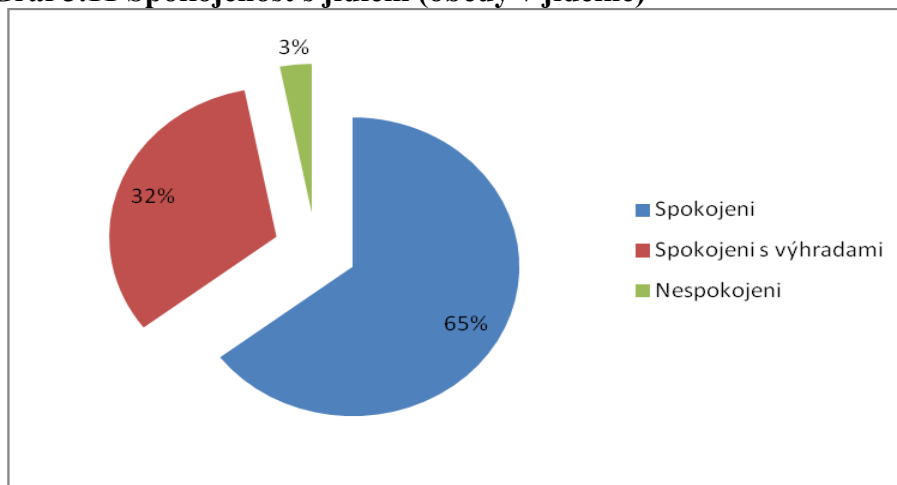
Zdroj: Vlastní zpracování

f) Dobré jídlo

Už bylo výše zmíněno, že s jídlem měli někteří zákazníci problém, jak je vidět v grafu 3.11. Hlavním problémem je počet zdravých (racionálních) jídel. Zákazníci pociťují málo

těchto jídel, pokud přicházejí do prodejny pozdě, zůstávají v nabídce pouze smažená nebo méně zdravá jídla.

Graf 3.11 Spokojenost s jídlem (obědy v jídelně)

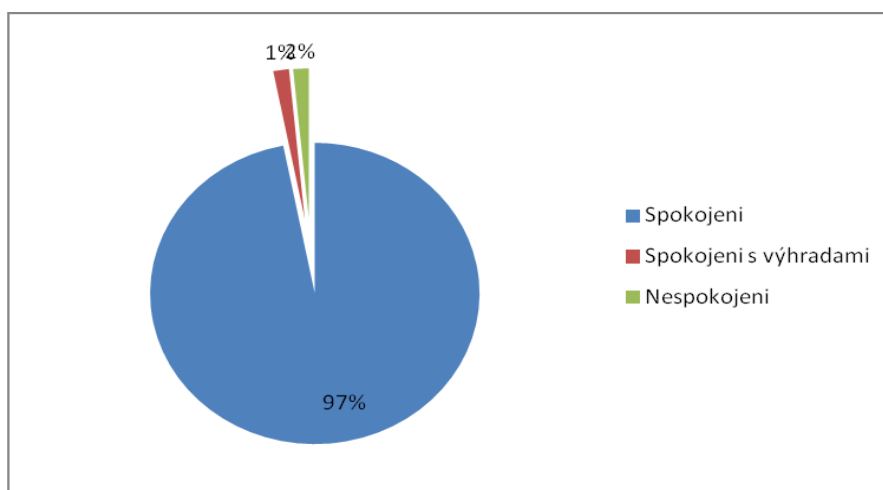


Zdroj: Vlastní zpracování

g) Poradenství

Poradenství jako další bod dotazníku dopadlo velmi dobře, viz graf 3.12, zákazníci s tímto požadavkem neměli téměř žádný problém. Jelikož je zboží v prodejně a zároveň jídlo v jídelně specifickým je zapotřebí i poradenství v tomto směru. Poradenství poskytuje přímo obsluha prodejny a jídelny, pokud má zákazník problém s výběrem správného zboží či jídla, obsluha poskytne základní informace a poradí co je pro zákazníka nejvhodnější.

Graf 3.12 Spokojenost s poradenstvím

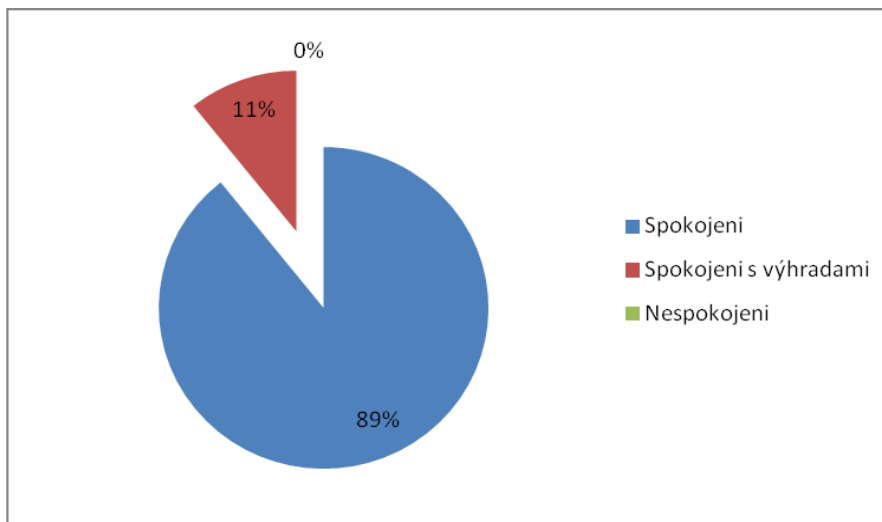


Zdroj: Vlastní zpracování

h) Celková kvalita zboží a služeb

Kvalitu zboží a služeb jako celek zákazníci hodnotili velmi pozitivně, viz graf 3.13.

Graf 3.13 Spokojenost s kvalitou zboží a služeb

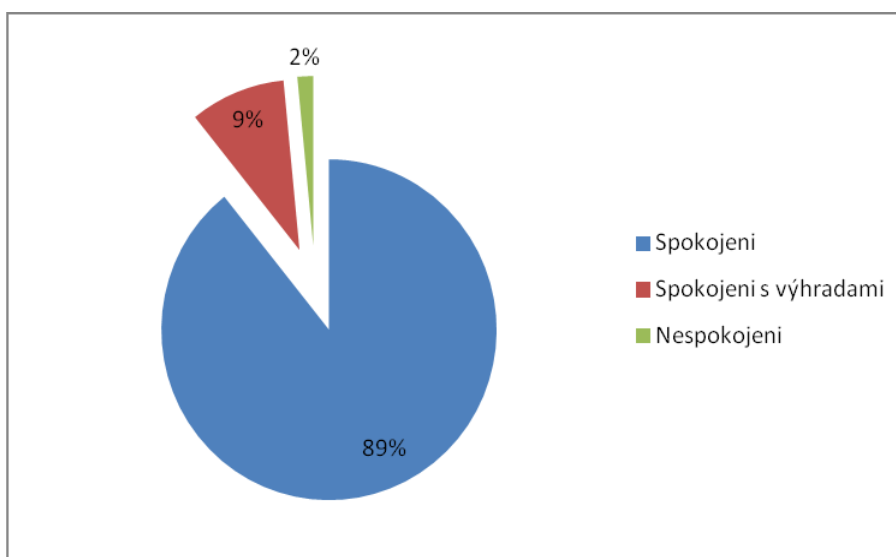


Zdroj: Vlastní zpracování

i) Informovanost o firmě

S propagací firmy Jiřka byla většina zákazníků spokojena hlavně z toho důvodu, že si toho vlastně nevšímají. Chodí do prodejny den co den případně týden a nic jiného je nezajímá. Firma má své webové stránky, ale další propagací jsou pouze vlastní zákazníci a plakát v podchodu vlakového nádraží.

Graf 3.14 Spokojenost s informovaností (propagací) firmy

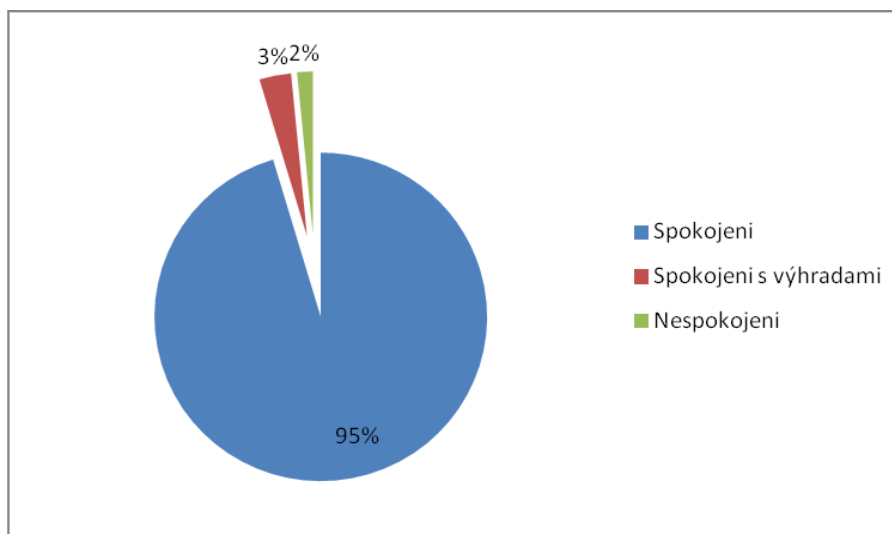


Zdroj: Vlastní zpracování

j) Kontakt na firmu

Kontakt na firmu je důležitý hlavně pro zákazníky, kteří využívají rozvozu obědů. Kontakt je možno získat na internetových stránkách prodejny nebo přímo v prodejně. Telefony obsluhují prodavačky, takže se může stát, že se zákazník nedovolá. Jedním z návrhů vycházejících z domu jakosti byla další osoba obsluhující mail a telefony, nebo v tomto případě ekonomicky výhodnější a pro firmu přijatelnější jiný zaměstnanec firmy méně pracovní vytížen.

Graf 3.15 Spokojenost s kontakty (dosažitelností)

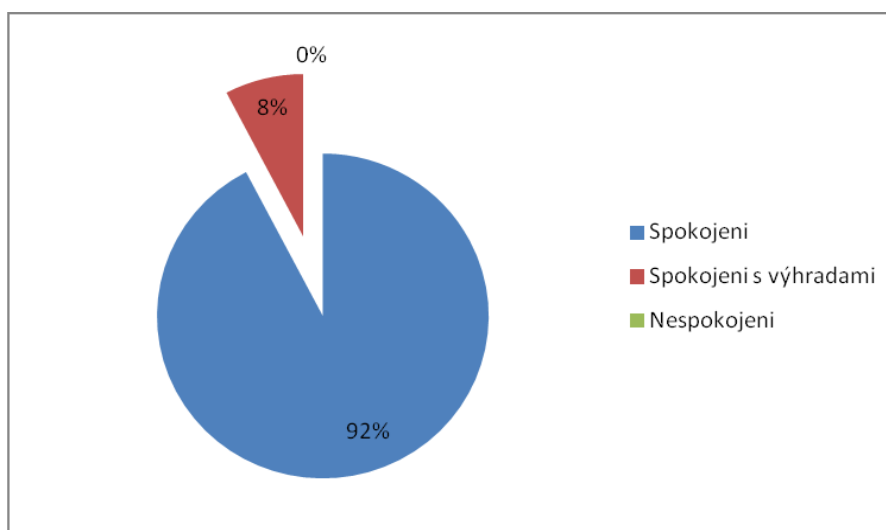


Zdroj: Vlastní zpracování

k) Způsob řešení stížností

S vyřizováním stížností zákazníci neměli problémy, hlavně proto, že žádné stížnosti nemají, a ti kteří se stížnostmi přicházejí, je řeší přímo s obsluhou, která případné větší stížnosti interpretuje vedoucí prodejny (majitelce).

Graf 3.16 Spokojenost s vyřizováním stížností



Zdroj: Vlastní zpracování

Spokojenost zákazníků je téměř u všech požadavků velmi vysoká. Důvodem však může být, návštěvnost pouze dlouholetých stálých zákazníků, kteří si na prodejnu zvykli a nemají potřebu cokoliv měnit.

4 Shrnutí a doporučení

Tato kapitola shrnuje výsledky jednotlivých podkapitol bakalářské práce. Cílem této kapitoly je tedy celkové vyhodnocení jednotlivých atributů kvality prodejny racionální výživy Jiřka, včetně navržení doporučení pro případné zlepšení, které proběhlo pomocí QFD (domu jakosti) a hodnocení spokojenosti zákazníků. Celkové vyhodnocení proběhlo podle sledu otázek a požadavků v dotaznících.

Úvodní otázka v dotazníku ukázala, že většina z dotazovaných patří mezi stálé zákazníky. Je to tedy jeden z ukazatelů, podle kterých zákazníci jsou se službami v prodejně spokojené a vracejí se. Může to však také znamenat, že pouze málo lidí ví o této prodejně. Firma by se tedy měla zaměřit na lepší a větší propagaci, aby nalákala více nových zákazníků. Propagace (informovanost o firmě) je jedním z méně významnějších požadavků zákazníků. Také bylo z průzkumu zjištěno, že nejdůležitějšími požadavky bylo chování a rychlost obsluhy, chutné jídlo a širší sortimentu.

Dalšími otázkami byla specifikace pohlaví a věku zákazníků. Dle vyhodnocení dotazníku bylo zjištěno, že nejvíce zákazníků tvoří ženy, zvláště pak ženy mezi třiceti a čtyřiceti lety.

Výsledek hlavní části bakalářské práce - domu jakosti, tedy vyhodnocení požadavků zákazníků zapsaných v dotaznících, doporučuje se zaměřit na požadavek na službu s největší důležitostí. Dle důležitosti byla na prvním místě doporučena kontrola surovin a zboží každý den, aby zákazníci byli spokojeni se sortimentem zboží a chutí jídla. Dalším důležitým požadavkem pro zvýšení kvality služby byla identifikována praxe obsluhy delší než 5 let a školení obsluhy v oboru zdravé výživy zhruba dvakrát ročně aby mohla poskytovat kvalitní poradenství. Praxe obsluhy jistě nebude problémem, spíše vzdělávání bude dělat firmě obtíže. Je jasné, že do financování takových aktivit se jí nebude chtít, ale pokud bude obsluha ochotná, může se vzdělávat samostatně. Požadavek rychlosti obsluhy vyžaduje na dobu obědů zvýšit počet obsluhujících ze dvou alespoň na tři, aby nevznikalo dlouhé čekání zákazníků na obsluhu, což bude pro firmu z finančních důvodů náročné. Nejvhodnější variantou v tomto případě by byl další zaměstnanec na půl úvazku.

Pro zákazníky byly nejdůležitějšími požadavky přístup obsluhy a chutné jídlo. Pro ženy je více důležitý přístup obsluhy, pro muže chutné jídlo. Dalším důležitým požadavkem byla širší sortimentu pro obě pohlaví. V dalších požadavcích se muži a ženy opět lišili. Pro ženy

byla rychlost obsluhy stejně důležitá jako šíře sortimentu, kdežto muži považovali rychlost za méně důležitou než šíři sortimentu.

Samozřejmě výsledky domu jakosti nejsou pro firmu závazné, není to tvrzení, že firma požadavky nesplňuje. Výsledky pouze doporučují změny, které by mohly vést k větší spokojenosti zákazníků a přilákání nových zákazníků.

Dle vyhodnocení spokojenosti zákazníků jsou dotazovaní spokojeni se službami v této prodejně a jejich očekávání jsou převážně splněna. Pár úprav k tomu, aby byli zákazníci zcela spokojeni, je třeba udělat. V první řadě rozšířit nabídku obědových jídel, aby bylo uspokojeno co nejvíce zákazníků. Vzhled prodejny by dle zákazníků také uvítal menší změny. Ve vybavení prodejny by především vítali klimatizaci, lépe řešený vchod a jiný způsob odkládání špinavého nádobí. Chce-li prodejna přivítat i více nových zákazníky musí se zaměřit na větší propagaci. Propagaci oslovit hlavně nové zákazníky například oslovit letáčky návštěvníky místních lázní, nebo umístit reklamní tabule blízko hlavní silnice, kde si jí všimnou procházející a projíždějící ať turisti, tak místní. Nejlepší a nejlevnější variantou reklamy je oslovit stávající zákazníky o podporu v reklamě. Protože jak je známo, nejlepší reklamou je doporučení známého.

Na závěr shrne-li se celá práce, nejprve byla nadefinována základní teoretická východiska pro zpracování práce, ze kterých se dále vycházelo při aplikaci jednotlivých principů v aplikační části. V teorii byly vymezeny pojmy jako kvalita, spokojenost zákazníků a metoda plánování jakosti QFD. V aplikační části byly využity poznatky z teoretické části a pomocí dotazníku zjištěna spokojenost zákazníků s danou firmou. Na základě dotazníku byl také vytvořen dům jakosti s požadavky zákazníků, z kterého vycházejí návrhy a doporučení pro firmu.

Návrhy a doporučení i s vyplněnými dotazníky byly předány majitelce podniku, která vše důkladně pročetla a konstatovala, že o pár změn se pokusí. Největším překvapením pro ni byly samotné dotazníky, co vše se z nich lze dozvědět a usoudila, že občasné zjištění názoru zákazníků vůbec není špatné. Hlavním přínosem pro firmu tedy byl nástin zjištění názoru a spokojenosti zákazníků v návaznosti na zlepšování služeb.

5 Závěr

Ačkoliv je podnikání v oblasti služeb velmi rozšířená, je to také velmi náročná cesta obživy, protože dnešní trh se službami je přeplněn a pouze podnikatel poskytující kvalitní služby může v dnešní konkurenci uspět. Malé a střední firmy jsou nedílnou součástí hospodářské soutěže s monopoly, i když ty se snaží malé podniky zničit, malé a střední podniky se stále snaží o nové způsoby, jak jim konkurovat. Lze jim tedy hlavně popřát hodně štěstí a úspěchu v boji proti monopolům.

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit kvalitu služeb a případně nalézt vhodná řešení pro zlepšení úrovně kvality služeb v prodejně racionální výživy Jiřka v Poděbradech na Havlíčkově ulici. Dílčí i celkové závěry jsou součástí jednotlivých kapitol bakalářské práce.

Pomocí jednoduchého dotazníku a metody plánování jakosti QFD (domu jakosti) byly zjištěny požadavky zákazníků na danou firmu a spokojenost zákazníků s touto firmou. Hlavními požadavky se stali přístup obsluhy a chutné jídlo. Výsledkem hodnocení, doporučením pro firmu bylo udáno kontrolování surovin každý den, aby zákazníci dostávali pouze kvalitní zboží a hlavně jídlo, a tak byli i spokojeni s kvalitou služeb. Dalším doporučujícím faktorem pro kvalitu služeb je praxe obsluhy, kterou pravděpodobně obsluha firmy Jiřka má. Avšak aby byla profesionální, doporučuje se pro obsluhu školení nebo vlastní vzdělávání v oboru racionální výživy. Čím více bude obsluha vědět o zboží, které prodává, tím lépe zvýší kvalitu služeb.

Závěrem lze konstatovat, že veškeré cíle bakalářské práce byly splněny. Z celkového hodnocení kvality služeb firmy Jiřka vyplývá spokojenost nynějších stálých zákazníků se službami poskytovanými v této prodejně. Po zavedení změn doporučených v této práci možná i příliv nových zákazníků. Služby i zboží jsou kvalitní. Můžeme tedy říci, že majitelka prodejny vede své podnikání velmi zodpovědně a kvalitně.

Seznam použitých pramenů a literatury

Odborná literatura

BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011. 121 s. ISBN 978-80-86929-75-0.

FREEMANTLE, David. *Bezkonkurenční služby zákazníkům: Test kvality*. Přel. J. Rezek. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 162 s. ISBN 80-85943-26-3.

FREHR, Hans-Ulrich. *Total Quality Management*. Přel. Z. Petruželka. 1. vyd. Brno: UNIS, 1995. 253 s. ISBN 3-446-17135-5.

KAŇOVSKÁ, Lucie a TOMÁŠKOVÁ, Eva. *Doprovodné služby – konkurenční výhoda?* 1. vyd. Brno: CERM, 2009. 203 s. ISBN 978-80-7204-619-5.

KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Přel. H. Machková. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

MALÝ, V. *Marketingový výzkum: Teorie a praxe*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 181 s. ISBN 978-80-245-1326-3.

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, Jaroslav a kolektiv. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 97 s. ISBN 80-02-01672-6.

NENADÁL, Jaroslav a kolektiv. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1.

Internetové odkazy

International organization for standardization. *Iso.org* [online]. [cit. 2012-03-14]. Dostupné z WWW: <http://www.iso.org/iso/about/the_iso_story.html>.

Město Poděbrady. *Portalpodebrady.cz* [online]. [cit. 2012-03-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.portalpodebrady.cz/>>.

Racionální výživa Jiřka. *Jirka-racio.cz* [online]. [cit. 2012-03-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.jirka-racio.cz>>.

Seznam zkratk

atd.	a tak dále
cit.	citovaný
např.	například
obr.	obrázek
tab.	tabulka
vyd.	vydání
č.	číslo
tzv.	takzvaný
www.	informační systém pro práci s hypertextovými dokumenty na Internetu

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. 5. 2012

.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1	Dotazník
Příloha č. 2	Vyhodnocení dotazníků
Příloha č. 3	Závislost mezi požadavky zákazníka a požadavky na službu
Příloha č. 4	Důležitost požadavků na službu